

APUNTES ACERCA EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL

Ing. Hidelvys Cantero Cora

hidelvys@facii.uho.edu.cu

MSc. Elisa Leyva Cardenosa

eleyva@facii.uho.edu.cu

Lic. Edelsys Santiesteban Zaldivar

edelsy@ict.uho.edu.cu

Universidad de Holguín, Cuba

RESUMEN: En el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, se hace necesario incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño empresarial. Alcanzar un óptimo desempeño representa actualmente un importante reto para las empresas.

El objetivo del presente artículo estuvo centrado en la recopilación de los principales aspectos acerca de los temas relacionados con el desempeño empresarial, su evaluación junto con la Gestión y el Enfoque basado en proceso.

Para el logro del objetivo propuesto se requirió la utilización de varios métodos y herramientas, entre los que se encuentran: análisis y síntesis, inducción-deducción, el histórico-lógico y el sistémico – estructural.

PALABRAS CLAVES: DESEMPEÑO EMPRESARIAL, GESTIÓN, ENFOQUE BASADO EN PROCESO

Considerations about the entrepreneurial performance

ABSTRACT: The entrepreneurial contemporary world, characterized for the imposition of requirements more and more raised, to maximize the efficiency and efficacy in order to attain an adequate entrepreneurial performance becomes necessary. Attaining an optimal performance represents at present an important challenge for companies.

The objective of present it investigation is the compilation of principal aspects about themes related with the entrepreneurial performance, it evaluation along with the management and the process focus.

For the achievement of the proposed objective had used several methods such as: Analysis and synthesis, induction - deduction, the historic - logician and the systemic – structural.

KEY WORDS: ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE, MANAGEMENT, THE PROCESS FOCUS

INTRODUCCIÓN:

A medida que el mundo se vuelve más complejo, inestable y turbulento, el éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos empresariales estén alineados con su estrategia, misión y objetivos. Es por ello que el principal punto de análisis lo constituye, precisamente, la gestión de la empresa basada en los procesos que la integran. De ahí que el enfoque de procesos, después de muchos años de haberse aplicado, sea hoy un instrumento tan poderoso por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la empresa diseñe y estructure sus procesos pensando en sus clientes .(Nogueira Dianleys,et al., 2004)

En la actualidad se impone la necesidad de cambiar las formas de análisis, proyección y gestión de las empresas, teniendo en cuenta la complejidad y dinamismo que ha adquirido el entorno de las organizaciones, así como la necesidad de enfrentar los nuevos retos del mercado, se necesita contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones no sólo basado en el análisis económico-financiero, sino que, además, logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos de la empresa (Nogueira Rivera et al., 2004).

Muchas empresas para poder insertarse en el mundo empresarial contemporáneo, caracterizado por la imposición de exigencias cada vez más elevadas, necesitan incrementar al máximo la eficiencia y la eficacia con el propósito de alcanzar un adecuado desempeño

empresarial. Para lograr esto, los cuadros de dirección de las organizaciones deben desplegar una ardua labor en la búsqueda y aplicación de formas y métodos novedosos para proporcionar una respuesta positiva ante las restricciones del entorno.

La búsqueda de criterios de desempeño de diferenciación y la propia gestión de todas las actividades se hace tanto obligatoria como necesaria para las organizaciones empresariales. El término Gestión supone un enfoque con visión futurista, teniendo en cuenta las constantes restricciones que el entorno impone, sin olvidarse el enorme reto de cambio de cultura de los sistemas y procesos de las organizaciones.

En este artículo se aborda el análisis de las principales concepciones teóricas acerca del desempeño empresarial, su evaluación junto con la Gestión y el Enfoque basado en procesos y se explica cómo están relacionados cada uno de ellos con el tema principal de la investigación.

MATERIALES Y MÉTODOS:

Disímiles métodos y herramientas fueron utilizados en el presente estudio; el análisis y síntesis para establecer tendencias en el campo de investigación, inducción-deducción para tomar partido sobre la literatura revisada, el método histórico-lógico, el cual se aplicó en el estudio de la evolución del enfoque basado en procesos, el sistémico - estructural para abordar el carácter sistémico de la organización y la del enfoque por procesos, analizando los procesos involucrados en ellos.

RESULTADOS DEL TRABAJO:

A partir de la consulta y revisión de una variada literatura especializada, se logró establecer un nexo entre los aspectos que se consideran están relacionados con el proceso de evaluación del desempeño empresarial, teniendo en consideración el enfoque basado en procesos.

Desempeño empresarial. Concepciones de interés

No se cuenta con una única definición de desempeño empresarial sino que este término tiene numerosas acepciones. Antes de analizar como tal este concepto se hace necesario conocer que se entiende por desempeño y que se entiende por empresa.

Según el diccionario Cervantes (1976), desempeñar es: 2/ Cumplir las obligaciones de una profesión, cargo u oficio; y desempeño es: Acción de desempeñar.

Por otro lado empresa está definido en el diccionario como: 2/ Sociedad mercantil o industrial, 3/ Obra o designio llevado a efecto, en especial cuando intervienen varias personas.

Portuondo, (1983) dice que: es la empresa la unidad organizativa donde se lleva a cabo el proceso de producción.

Por tanto hablando en términos empresariales organización no es más que un conjunto de partes interrelacionadas entre sí y con el medio externo, donde el funcionamiento de una de ellas influirá inevitablemente en el funcionamiento general de dicho conjunto.

Una vez analizados estos dos conceptos se plantea que el desempeño empresarial no es más que la forma en que se desempeñan cada una de las partes que componen la empresa ya sea desde el punto de vista interno como externo, para dar cumplimiento a sus metas y objetivos.

A lo largo de los años este concepto como muchos otros, ha sido visto y analizado de diferentes formas. En los años 50 se entendía por desempeño empresarial "la medida en que una organización como sistema social cumplía sus objetivos", en los 60 y los 70 se definió como "la capacidad de una organización para explotar su entorno para tener acceso a recursos escasos" y ya en los 90 se reconoce la necesidad de las percepciones múltiples de los interesados directos de la organización, incluidos los que trabajan en ella, según plantea Mesa Espinosa, 2007.

En la NC 3000: 2007 aparece el término de desempeño empresarial¹ como: Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales grupales y de la propia organización; que estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.

En el marco actual, el desempeño organizacional se relaciona con la capacidad de la organización de mantener su misión, sus metas, sus programas y sus actividades en armonía con las necesidades en evolución de sus miembros e interesados directos (Mesa Espinosa, 2007).

Como se expresó anteriormente existen varias partes interesadas en el desempeño de una entidad determinada, cada una de las cuales lo ve desde un punto de vista diferente según sus

¹ Entiéndanse empresa y organización como sinónimos.

intereses. En la actualidad se requiere obligatoriamente tener en cuenta las condiciones económicas vigentes y el desarrollo experimentado en el mundo empresarial es por esto que de forma general se debe enfocar el desempeño sobre una perspectiva de clientes externos, que permita lograr altos índices de satisfacción, y sobre la perspectiva de los procesos internos que garantice un uso adecuado de los recursos todo esto orientado a obtener cierto nivel de sostenibilidad financiera y crecimiento organizacional.

Finalmente, en esta investigación, se puede que desempeño empresarial no es más que la capacidad de una empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.

Por las características mencionadas anteriormente, la mejora del desempeño de una empresa genera beneficios tanto internos como externos. Entre los beneficios internos se pueden mencionar los relacionados con el entorno laboral, la comunicación, la satisfacción de los trabajadores, propicia el trabajo en equipo, aumenta la productividad, la rentabilidad etc. (Fuentes y Hurtado). Los externos incluyen los impactos positivos, tanto en clientes externos como en la sociedad de forma general, dándole prestigio a la entidad. Como se puede apreciar los impactos relacionados con el desempeño empresarial responden a la eficacia y eficiencia de la organización, es por esto que cuando se habla de desempeño, se está hablando además de estos dos términos pues la relación entre los mismos es estrecha y su análisis es importante dentro de esta investigación.

Desempeño empresarial, su relación con los indicadores de eficiencia y eficacia empresarial

El desempeño de toda organización depende de varias variables, entre las que se encuentran la eficacia y eficiencia. El vínculo que se establece entre estos elementos presupone que se parta de definir el concepto de los mismos.

El concepto de eficacia surge del latín *efficax*: eficaz, que expresa que tiene el poder de producir el efecto deseado (tomado de Mayo Alegre, 2009). En el diccionario Cervantes (1976) se define eficacia como: Poder para producir un efecto; y eficaz: Activo, que tiene la facultad de lograr realmente un resultado físico o moral. Es por esto que teniendo en cuenta el concepto analizado anteriormente de empresa y la unión de estos dos conceptos, se puede decir que eficacia empresarial, no es más que el: Poder que tienen las empresas para producir un determinado efecto físico o moral.

Mayo Alegre, 2009, considera a la eficacia como “el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”. Se considera que la eficacia está ligada indiscutiblemente a los resultados, incluyendo dentro de los mismos el impacto del producto ofrecido en los clientes, de acuerdo con Marrero Fornaris, 2002 y Pérez Campaña, 2005.

Alama Belamaric, 2001, en su libro acerca del perfeccionamiento empresarial se refieren a eficacia como: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.14 se define eficacia como: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. Según Osorio Martínez y Ledo Galano, 2009 la eficacia es la capacidad que tiene cualquier organización productiva de lograr el resultado previsto en el tiempo fijado y en correspondencia con el objetivo trazado. Efectivamente no cabe duda que ser eficaz equivale a lograr objetivos propuestos en un tiempo dado y que dichos objetivos se correspondan a una necesidad real determinada.

También se considera que la eficacia está ligada a la productividad y ayuda a aumentar el valor agregado, (Noda Hernández, 2004), pues teniendo en cuenta las expectativas del cliente, se le pueden añadir valores al producto que este realmente perciba y que lo motiven a comprar más. Como todo en la vida, las empresas tiene un objetivo general del cual se derivan sus objetivos específicos y su desempeño será, por tanto, en aras de lograr estos objetivos. Una empresa es concebida para crear un producto que satisfaga determinadas necesidades y expectativas de un grupo de clientes y que por supuesto genere utilidades que permitan su sostén y evolución, es por esto que sus objetivos generales giran entorno a esta idea y la eficacia se refiere sobre todas las cosas al logro de estos objetivos. Si una empresa logra ser eficaz se puede decir que ha alcanzado una condición indispensable para obtener un buen desempeño, pero aún no se

puede afirmar que realmente lo haya alcanzado, pues si esta empresa no ha dado la debida utilización a sus recursos se afectaría su desempeño, el cual quizás no sea negativo pero tampoco sería el óptimo. Para una mejor comprensión de este último planteamiento es necesario analizar la relación que existe entre desempeño empresarial y eficiencia.

Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos. Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Este término proviene del latín *efficientia* que expresa: acción, fuerza, virtud de producir. En el diccionario Cervantes (1976), este término se define como: 2/ Virtud y facultad para lograr un efecto determinado.

A medida que avanzaron los estudios en cuanto al tema fueron evolucionando los conceptos, algunos autores continuaron compartiendo conceptos estrechos de eficiencia (relación entre resultados y gastos) y otros los ampliaron siendo un poco más explicativos, considerando por ejemplo que los gastos en que se incurre para alcanzar estos resultados y objetivos deseados, se clasifican en materiales, financieros y humanos (Pérez Campaña, 2005). Otras bibliografías expresan que eficiencia es el cociente de resultados obtenidos (*outputs*) e insumos utilizados (*inputs*) (Mayo Alegre, 2009). En la NC ISO 9000:2005, epígrafe 3.2.15, se plantea que eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Para J Giral, 2000 para ser eficiente hay que hacer las cosas bien desde la primera vez, sin desperdicios ni rechazos.

Otro concepto muy acertado en este tema es el dado por Ledo Galano, Osorio Martínez, 2009 el que expresa que eficiencia es el proceso de asignación y combinación de los recursos productivos que asegure el mejor resultado en correspondencia con los intereses del propietario.

Según Noda Hernández, 2004 existe dos acepciones de eficiencia que se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades: la primera, como la "relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados"; y la segunda, como "grado en el que se aprovechan los recursos utilizados, transformándose en productos y servicios."

En los estudios realizados sobre el tema se ha podido observar que el término de eficiencia es muy amplio, su mayor importancia radica en que al ser eficiente, la empresa, garantiza el uso óptimo de sus recursos, lo que es positivo tanto para la propia entidad como para el entorno que la rodea.

Cuba como país con una economía socialista y que además está aún en vías de desarrollo, no puede ignorar el tema de eficiencia en sus organizaciones. Una empresa que logre ser eficiente y además sea eficaz debe obtener un desempeño satisfactorio. El logro de la eficiencia pasa necesariamente por la búsqueda de eficacia por tanto estos conceptos están muy relacionados. En resumen en este trabajo se considera que para alcanzar un desempeño satisfactorio se requiere indispensablemente que la empresa sea eficaz y eficiente, ambas a la vez, pues cualquier desviación negativa en alguna de estas variables afectaría a la otra, a corto o a largo plazo, y afectaría además el desempeño empresarial.

Conocido de forma general la relación que se establece entre el desempeño empresarial y los indicadores antes mencionados, corresponde a continuación hacer referencia a qué contempla el proceso de evaluación del desempeño empresarial.

Evaluación del desempeño empresarial

Para determinar el nivel de desempeño de una organización se requiere hacer una evaluación del mismo y para evaluarlo es necesario medir su estado actual y compararlo con el estado deseado, para realizar cualquier medición hay que contar con indicadores que se correspondan con la variable analizada. Previo a cualquier otro análisis es importante analizar algunas de las definiciones dadas a los términos mencionados anteriormente, es por ello que es imprescindible la concepción de tres conceptos esenciales: los indicadores, la medición y la evaluación, comenzando con los que aparecen en el diccionario.

En el diccionario Cervantes (1976) se definen los siguientes términos:

Indicador: Que indica o sirve para indicar; Indicar: 1/ Señalar, designar, mostrar. (...). 3/ Dar a entender una cosa con indicios y señales. 4/ Probar, demostrar.

Evaluar: 1/ Valorar. 2/ Fijar valor a una cosa. 3/ Estimar, apreciar el valor de las cosas no materiales; y evaluación: 1/ Acción y efecto de evaluar.

Medida: 1/ Expresión comparativa de las dimensiones o cantidades. 2/ Lo que sirve para medir. (...). 5/ Proporción. (...). 11/ Premeditar y tantear un negocio para el mayor acierto y que no se malogre; y medición: Acción de medir.

Como se expresó con anterioridad para medir se requiere de indicadores. Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas que permiten analizar cuan bien se está administrando la empresa o unidad como uso de recursos (eficiencia), vinculado al impacto en los clientes (eficacia), cumplimiento del programa (efectividad) etc. (Pérez Campaña, 2005).

Desde esta perspectiva, la construcción de indicadores se convierte en un factor de relevancia dentro de las organizaciones, ya que contribuyen a desarrollar una cultura orientada a los resultados, proporcionar una visión sintética de la evolución de la gestión organizacional y orientar las decisiones al respecto (Pérez Campaña, 2005).

Según Nogueira Rivera, 2004 un indicador es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Los indicadores en el contexto empresarial se pueden definir como: "...la expresión cuantitativa del desempeño o del comportamiento de una empresa, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, estará señalando una desviación (...)" (Noda Hernández, 2004), en caso de que esta desviación sea negativa, deberán tomarse una serie de medidas correctivas o preventivas, según sea el caso, y de ser positiva indicaría que la empresa ha tenido un desempeño o comportamiento favorable en el período que se está analizando.

El indicador, según Osorio Martínez; Ledo Galano, 2009 es una expresión cuantitativa que refleja el comportamiento y la dinámica de la producción.

Siempre que se desee mejorar o simplemente evaluar algo dentro de una empresa se requiere del uso de indicadores. Lo que no se mide no se puede controlar y el control es fundamental en cualquier entidad pues constituye la base para la toma de decisiones. Los indicadores dan una idea de lo que sucede dentro de la empresa, permiten identificar procesos fuera de lugar, procesos que no aportan valor al producto y de esta forma obtener alternativas de mejora, por tanto se puede decir que los indicadores permiten el control y el control permite la mejora.

En la evaluación del desempeño empresarial otro de los aspectos a tratar una vez establecidos los indicadores es la medición y evaluación de los mismos. J. Giral, 2000, plantea en cuanto a la medición del desempeño que existe la tendencia en los reportes usuales a informar sobre lo sucedido y en cuanto a esto recomienda concentrar la atención una vez al año en desarrollar buenos programas de trabajo para lograr los objetivos acordados (...), no informando lo realizado de acuerdo a lo programado, sino lo que no se ha logrado, pues esto permite concentrar la atención de los jefes, en cómo ayudar al responsable a tomar las decisiones idóneas para contrarrestar las desviaciones negativas o aprovechar las positivas.

Fuentes y Hurtado hacen referencia además a dos tipos de desempeño, el financiero y el operativo y a una serie de indicadores para cada uno de ellos:

El desempeño financiero se mide con los siguientes indicadores: el retorno de la inversión, la cuota de mercado y la inversión de capital.

El desempeño operativo se mide con una escala que incluye indicadores sobre: la productividad en términos de mejora continua de los resultados, beneficios o rentabilidad deseada; la cantidad de desperdicio tanto material, de tiempo o capacidad de los empleados; la eficiencia en el uso de la energía; del material, entendiendo por tal la conversión de inputs (trabajo, datos y materiales) en los productos deseados (productos/servicios).

En la medida en que se entiende que la organización es un sistema complejo, que no basta con medir la cantidad de productos o servicios, ni la eficiencia con que se llevan a cabo, se entiende el desempeño de una forma más integral. La tendencia al aprendizaje, a la gestión del conocimiento, a la innovación y la creatividad, a la integración de los procesos, exige que la evaluación del desempeño esté basada en un conjunto de indicadores y criterios selectivos, adecuados, periódicos e integrales (Mesa Espinosa, 2007).

Evidentemente, que un sistema de medición para mejorar el desempeño empresarial, no puede contemplar únicamente los resultados financieros. Mesa Espinosa, 2007, señala que para garantizar la creación de valor financiero, hay que asegurar la creación de valor para clientes, y que esto sólo se consigue si hay procesos y desarrollo del capital intangible. Fuentes y Hurtado, abordan el estudio de Adam (1994) donde considera el desempeño de tres formas: el desempeño de calidad basado en el porcentaje de defectos, el ratio de los costes de calidad entre las ventas y la satisfacción de los clientes; el desempeño operativo es expresado como el porcentaje de beneficios netos sobre las ventas, la rotación anual de personal y la satisfacción de los empleados; y por último el desempeño financiero que incluye el retorno sobre la

inversión del año anterior y la media de los tres años anteriores, el crecimiento de las ventas como una media de los tres años anteriores.

Como se ha demostrado en el desempeño de una organización inciden numerosas variables, muchas de las cuales se agrupan en dos grandes rubros, las que responden a la eficacia de la organización y las que responden a la eficiencia, pero aún así este tema sigue siendo muy amplio, de hecho algunos autores consideran varios tipos de desempeño, es por esto que no todos los autores hacen estudios generales del mismo sino que prefieren estudiar solo alguna de estas variables con el objetivo de profundizar más en su investigación.

A los efectos de esta investigación se considerará que la evaluación del desempeño empresarial implica la definición de indicadores, su medición y por último la evaluación de los mismos. Es por esta razón que la misma no se puede ver de forma aislada sino como una integración de todos los procesos que conforman la empresa. De ahí que a continuación el estudio se centra en el análisis de la empresa basada en un enfoque de proceso.

Análisis de las empresas a través del Enfoque basado en procesos.

El alto desarrollo del mundo industrial en que se mueven hoy por hoy las empresas provoca grandes impactos sobre su capacidad para cumplir las metas y objetivos. Es por ello que se hace necesario que las mismas tengan bien definidos los procesos que la integran, así como su aplicación y la relación que existe entre cada uno de ellos y los métodos para lograr el control de los mismos, de manera que estos sean eficaces, para asegurar la disponibilidad de recursos e información necesaria para tributar y darles seguimiento a dichos procesos.

Antes de analizar que es el Enfoque en proceso se hace necesario definir el concepto de proceso y su clasificación. Son muchos los autores que han emitido su criterio al respecto, por lo que es de interés hacer un análisis de aquellos que contienen los elementos fundamentales que lo caracterizan para contribuir de manera más clara a descubrir su esencia dinámica y transformadora, en la **tabla 1** se recogen los que se tuvieron en cuenta para el desarrollo de esta investigación.

Tabla 1. Concepciones de procesos. Fuente: Elaboración propia

Autor	Concepto
Zaratiegui, J. R.	Secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación, que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio, pedidos, datos, especificaciones, más medios materiales, máquinas, equipos, materias primas, consumibles, etc), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.
Normalización Francesa, (junio, 2000)	Es una sucesión de actividades realizadas con la ayuda de medios (personal, equipamiento, materiales, informaciones) y cuyo resultado final es un producto.
La norma de calidad ISO 9000: 2000	Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados
La norma de calidad ISO 9001: 2000	Plantea que una actividad que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.
Michelena Fernández, Esther. (2000)	Una serie de actividades dirigidas a obtener un resultado específico (producto o servicio) como consecuencia del valor añadido por las actividades del proceso.
S. Martín y A. Mallol, (2002)	Conjunto de recursos (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas, métodos) y actividades relacionadas entre sí, que transforman elementos de entrada en elementos de salida
C. Andriani, R. Biasca y M. Rodríguez, (2003)	Conglomerado de operaciones, conformado por materiales, maquinaria, métodos y personas que, agregando valor, buscan transformar la materia prima en producto terminado útil para el consumidor
D. Nogueira;A. Medina; C. Nogueira, (2004)	Secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o

	departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (<i>inputs</i>) en salidas o resultados programados (<i>outputs</i>) para un destinatario (dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son los clientes de cada proceso) con un valor agregado.
Urquiaga Rodríguez; Torres Cabrera; Acevedo Suárez, (2004)	Secuencia de actividades que permite obtener un resultado final o intermedio que agrega valor al cliente final. En la ejecución de un proceso se realizan tanto actividades materiales como informativas y financieras.
Hernández Concepción, Iliana y colectivo, (2005)	Toda la actividad u operación que reciba elementos de entrada y los convierta en elementos de salida se puede considerar como un proceso.
Daniel Aloris y Joel Brandon (2005) citado por Sandoval Herrera, M.R (2007)	Se define como una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo oherente de resultados específicos.
Cossialls D. (2001) citado por Sandoval Herrera, M.R (2007)	El conjunto de acciones o etapas encadenadas y orientadas a generar un valor añadido en las entradas a un sistema, con la intención de conseguir un resultado intermedio o final que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente o los objetivos de la institución
Sandoval Herrera, M.R (2007)	Sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea que deben ir orientados a atisfacer necesidades y expectativas de los clientes.
R. Cooper, (1995) citado Pérez Rave ,Jorge Iván Ruíz Córdoba Jairo Antonio, Parra Mesa, Carlos Mario (2007)	Conglomerado de actividades interrelacionadas, mediante las cuales se agrega valor a unas entradas (materiales o inmateriales), suministrando luego productos, servicios e información a un cliente externo o interno.
Boned Pascual, C. J. (2007) citado por Mapolón López,R ; Alonso Suárez, C. (2008).	Sucesión sistemática de acciones interrelacionadas, que transforman una serie de elementos de entrada en requerimientos o necesidades; que posee un determinado destinatario o usuario (interno o externo) con el fin de conseguir o alcanzar los objetivos establecidos, añadiendo valor en cada fase.
Modelo EFQM (2000) (European Foundation for Quality Management) citado por Mapolón López, R ; Alonso Suárez, C. (2008).	Sucesión de actividades en el tiempo, con un fin definido; organización lógica de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos, en actividades de trabajo diseñadas para generar un resultado específico; secuencia de actividades que añaden valor, mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.
Omachonu y Ross citado por Bermúdez García, Idoney (2008).	Es una serie de actividades o pasos que se llevan a cabo para transformar insumos en productos.
Agustín Huidobro citado por Serrano Martínez, Diosvany (2009).	Secuencia de actividades o acciones que aportan un valor añadido, con el objetivo de conseguir un resultado específico.

En todas estas definiciones se aprecia que existen puntos comunes, los cuales están presentes en todo proceso, sea cual fuere, atendiendo a su función, clasificación y objetivos, por lo que existen palabras esenciales como: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas, y clientes.

Después de analizar los diferentes conceptos acerca de este término se puede considerar que un proceso es la secuencia ordenada de acciones que se encuentran relacionadas entre sí, que convierte elementos de entrada en elementos de salidas de acuerdo con las exigencias de los clientes.

Muchos autores han hecho referencia a la clasificación de los procesos, como es el caso de Porter (citado por Sandoval Herrera; Hernández Torres, 2007) que expresa que los procesos se dividen en dos grandes grupos: **Procesos claves** y de **soporte o apoyo**. Los primeros son las que conforman el ciclo productivo de la empresa, y los segundos, son actividades que

hacen posible la realización de actividades primarias y permiten el funcionamiento de la empresa. Dentro de las actividades de soporte se pueden distinguir las de infraestructura o, en otros términos, las de Management, las de recursos humanos, las de desarrollo de la tecnología y las de aprovisionamiento, entre otros.

Conforme al colectivo de autores del CETDIR (citado por Sandoval Herrera; Hernández Torres, 2007) los procesos se clasifican en: **Procesos Principales, de Apoyo, de Gestión, Claves y Limitantes**. Los Procesos Principales, son los que inician en un requerimiento del cliente y terminan con la satisfacción del mismo; los de Apoyo son los que facilitan la operación de los principales, los de Gestión están relacionados con la dirección de los anteriores, Los Claves o Estratégicos son portadores de las competencias distintivas de la organización y agregan valor para el cliente, y los Limitantes son los que constituyen barreras para alcanzar los objetivos de la organización.

Por otra parte la NC ISO 9000:2001, refiere que los procesos se clasifican en **claves, de apoyos y de gestión o estratégicos**. Los procesos claves son aquellos procesos de primer nivel que son transversales a la organización y son relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos y están orientados al cliente, guiados por directrices internas y son imprescindibles para operar. Los procesos de apoyo son los que ayudan a ejecutar el proceso clave de la forma mas adecuada, son aquellos que si bien no agregan valor al negocio, son esenciales para sustentar la cadena principal de las actividades y los procesos estratégicos o de gestión son los que aportan la planificación estratégica de la organización.

En tal caso en esta investigación se tomará como referencia la clasificación ofrecida por la NC ISO 9000: 2001 ya que resulta muy adecuada y pertinente con relación al objeto de estudio que sustenta este trabajo.

En la actualidad se analiza y estudia a la organización como un sistema que funciona con un enfoque basado en proceso, o sea que todas sus áreas funcionales trabajen con un mismo objetivo: la misión de la Organización y no en sus metas particulares.

El enfoque basado en procesos o gestión por procesos es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas, si se definen bien la misión y los objetivos de los procesos en términos de valor agregado, percibido por los clientes, automáticamente se revelarán aquellas actividades consideradas como imprescindibles o, por el contrario, las que son ineficaces. Es necesario meditar sobre los incuestionables beneficios que la aplicación del enfoque de la gestión en procesos genera, a partir del aumento de la satisfacción de sus clientes, con la integración de personas y procesos y el incremento de la productividad y el desempeño de los mismos.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, puede denominarse como: "enfoque basado en procesos". (Hernández Concepción; colectivo, 2005)

La norma Intencional ISO 9000: 2000 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de la eficacia y eficiencia de un sistema de gestión de la calidad con el fin de alcanzar la satisfacción de las partes interesadas mediante el cumplimiento de sus requisitos.

La gestión por procesos consiste, en gestionar integralmente cada una de las transacciones o procesos que la empresa realiza. Los sistemas coordinan las funciones, independientemente de quien las realiza. Toda la responsabilidad de la transacción es de un directivo que delega, pero conservando la responsabilidad final del buen fin de cada transacción.

Concluyendo, la gestión por procesos es hacer compatible la mejora de la satisfacción del cliente con mejores resultados empresariales.

Por tanto, se puede ultimar que el enfoque basado en procesos constituye uno de los principios de gestión de la calidad, que puede ser empleado por la organización para la mejora de su desempeño, según establece la Norma ISO 9000: 2000.

La finalidad de una empresa es la consecución de los objetivos de calidad, costos, cuota de mercado y rendimiento de inversión, la gestión de sus procesos se presenta como la manera más eficaz y determinante para conseguir estos objetivos.

A lo largo de los años han surgido varios procedimientos, enfoques, metodologías etc. que contribuyen a la mejora de algún aspecto importante en la organización y del desempeño en general pues toda propuesta que mejore alguna de estas variables, contribuye directa o indirectamente a la mejora del desempeño. A continuación se tratan algunos de los principales enfoques a tener en cuenta en esta investigación.

Enfoques que tributan a mejorar el desempeño empresarial en Cuba

Primeramente hay que analizar un conjunto de situaciones que han condicionado el desarrollo y por tanto el desempeño de las organizaciones en Cuba.

El desempeño del sector empresarial cubano se ha visto afectado por una serie de situaciones a lo largo del proceso revolucionario. Al triunfo de la Revolución, década del sesenta, el país se encontró en una crítica situación de supervivencia, además de la eliminación paulatina de todas las empresas privadas. Poco a poco la economía logró salir adelante pero la experiencia en este campo no era la suficiente. Unos años más tarde se empiezan a adoptar algunas filosofías como la dirección por objetivos, que trajeron impactos positivos para las empresas cubanas. En los años noventa luego del derrumbe del campo socialista, la necesidad de mejorar el desempeño de las empresas se hizo aún mayor, con el llamado período especial, y desde entonces se han ido incorporando nuevas técnicas, procedimientos etc. a las empresas logrando resultados satisfactorios pero aún queda mucho camino por recorrer.

El perfeccionamiento empresarial o “Sistema de dirección y gestión empresarial cubano” surge en medio de las características antes mencionadas y ha tenido buenos resultados en las organizaciones en que se ha logrado implementar, pero aún existen muchas empresas cubanas que se han quedado rezagadas y que ni siquiera han dado los primeros pasos de avance en este camino.

El objetivo del perfeccionamiento empresarial es elevar cada vez más la eficiencia y eficacia empresarial y dentro de su metodología de implantación está implícita evaluar todas las áreas de la entidad, lo que guarda estrecha relación con la evaluación del desempeño.

En Cuba muy pocas entidades cuentan con algún método específico que les permita evaluar su desempeño de una forma concreta, muchas lo hacen de las formas antiguas por medio de indicadores financieros y en algunos casos consideran algunos operativos.

Diversas son las metodologías y procedimientos que se han diseñado con estos fines, entre las analizadas en la presente investigación se pueden citar las siguientes:

Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos (Leyva Cardeñosa y Leyva Rodríguez, 2002), en esta que se realiza una valoración de algunos de los elementos estratégicos y se efectúa un análisis profundo de la gestión económica financiera, sin embargo no se considera la gestión de los recursos humanos como subproceso independiente, solo se profundiza en los aspectos relacionados con la organización de los procesos a partir de la definición de indicadores técnicos organizativos; se revisó además el **Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos (Urquiaga Rodríguez, 2003)**: en el mismo se exponen, los principales elementos y el procedimiento para enfrentar el análisis de los procesos y propiciar la dirección de los mismos para incrementar su eficiencia y eficacia; también se analizó el **Procedimiento par la Gestión por procesos (D Nogueira, A Medina y C Nogueira, 2004)** este contempla en su primera fase, el análisis del proceso, destacando la identificación de los procesos relevantes y selección de los claves. Se plantea la necesidad del diseño o rediseño de estos y finalmente se propone un conjunto de indicadores, a partir de los cuales se realiza el monitoreo para su posterior análisis. Posteriormente se analizó el **Procedimiento metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial (Leyva Cardeñosa y colectivo de autores, 2005)** el cual incluye el análisis de indicadores tanto de eficiencia como de eficacia pero, en primer lugar no llega a evaluar el desempeño del sistema, y en segundo lugar se detectaron deficiencias en la definición de los indicadores, pues la rentabilidad económica (ROI), que es un indicador de eficiencia por excelencia, fue empleado como indicador de eficacia dentro de este grupo, además no se tuvo en cuenta la satisfacción de los clientes con el producto ofrecido, el cual es un indicador fundamental de la eficacia de una entidad; **Tecnología para el proceso de cambio organizacional a través del enfoque de procesos (Hernández Concepción y colectivo, 2005)**, se basa en el enfoque de procesos planteado en las normas ISO 9000. Tiene como objetivo diagnosticar y perfeccionar el funcionamiento de la organización determinando cuáles son los problemas que impiden alcanzar los resultados esperados y por tanto el cumplimiento de su misión. Tiene como limitante la no definición de indicadores para el diagnóstico de la gestión económica financiera como parte del proceso estratégicos, así para el análisis de los procesos operativo. También se examinó el **Procedimiento metodológico para el análisis comparativo de la eficiencia de la producción en la Empresa Confecciones “Yamarex” (Ledo Galano y Osorio Martínez, 2009)**, se profundiza en la categoría de eficiencia en sus diferentes perspectivas y como elemento diferenciador de otros análisis se destaca la definición de indicadores fragmentarios y de rangos estandarizados; por último se estudió el **Procedimiento**

para medir la eficacia organizacional (Mayo Alegre, 2009) basado en un modelo de eficacia donde trabajan la categoría eficacia superior a la de eficiencia, no obstante a ello en reiteradas ocasiones establecen medir la eficacia con indicadores de eficiencia, es decir no se delimitan cuales son indicadores de un tipo u otro, este modelo no tiene como objetivo evaluar desempeño, solo medir eficacia.

Del análisis anterior se asume que existe coincidencia en algunos de los autores que es necesario alcanzar la eficiencia como resultado del desempeño de las organizaciones, por lo que es importante para estas medir y evaluar su desempeño, de ahí que exista la necesidad de contar con herramientas metodológicas diseñadas con este fin.

Conclusiones

Como principales conclusiones para este estudio se pueden enunciar las siguientes:

- No existe una única concepción de desempeño empresarial, pues dicho concepto se relaciona con la capacidad de una entidad para dar cumplimiento a sus metas, para adaptarse al entorno y hacer un uso racional de los recursos que este le proporciona y para cumplir con sus lineamientos estratégicos.
- En la evaluación del desempeño de una organización se requiere del uso de indicadores, una vez establecidos los mismos es necesario compararlo con un estado deseado, para medirlo y evaluarlo; y así poder tomar medidas correctivas y preventivas en caso de que exista una desviación.
- Como resultado del análisis realizado a las diferentes concepciones de proceso podemos decir que existen puntos en comunes entre ellas, atendiendo a su función, clasificación y objetivos por lo que existen palabras claves tales como: proveedores, entradas, actividades, transformación, salidas, y clientes.
- El enfoque orientado a procesos, contribuye a mejorar la gestión en las organizaciones, en torno a su estrategia.
- El enfoque basado en procesos o gestión por procesos es la forma más eficaz para desarrollar acciones que satisfagan las necesidades de los usuarios internos y externos con información relevante, oportuna y precisa que facilite la toma de decisiones estratégicas y operativas.
- Los procedimientos y tecnologías analizadas en esta investigación, no permiten caracterizar de manera integral la situación existente en esta materia, lo que dificulta la proyección de medidas que propicien mejoras en los procesos de la empresa.

Bibliografía

1. Acevedo, P. (Abril 2002). "ENFOQUE POR PROCESOS, Un Principio de la Gestión de la Calidad visto desde la perspectiva de las normas ISO 9001:2000 Éxito Empresarial " CEGESTI Publicación No.3
2. Alama Belamaric, R. (2001). Perfeccionamiento empresarial. Realidades y retos. E. d. C. Sociales: p 69
3. Andriani, C., R. Biasca, et al. (2003). Nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial. México, Editorial Norma: p 62.
4. Bermúdez García, I. (2008). Análisis del desempeño de la Unidad Municipal Inversionista de la Vivienda de Urbano Noris. Departamento de Ingeniería Industrial. . Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de diploma.
5. Campdesuñer Pérez, R. (2007). Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas: 17 – 22. p.
6. Fuentes Fuentes, M. M. y. H. T., N. E. Variables Críticas en la medición del Desempeño en Empresas con implantación de Gestión de la Calidad Total. . Universidad de Granada. Sa.
7. Giral Barnés, J. . . (2000). Su empresa ¿De clase mundial? S. Edición. La Habana: p 264.
8. Hernández Concepción, I. y. c. d. a. (2005). Tecnología para el proceso de cambio organizacional basado en el enfoque de procesos. Su aplicación en el Sistema de la Vivienda en la Provincia Holguín. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis de Maestría.
9. Hernández Torres, M. (2001). "El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. ."

10. Lao León, Y. O., E. Leyva Cardeñosa, et al. (2010). Perfeccionamiento de la metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Aplicación en el minipunto "La Plaquita". Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma.
11. Ledo Galano, R. and Y. Osorio Martínez (2009). Análisis comparativo de la Eficiencia de la Producción en la Empresa Confecciones "Yamarex". Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 89 p.
12. Leyva Cardeñosa, E. (2002). Metodología para la evaluación del desempeño empresarial a partir de la organización de los procesos. Camagüey, Universidad de Camagüey. Tesis de Maestría: 88 p.
13. Leyva Cardeñosa, E. y. c. d. a. (2005). Procedimiento Metodológico para el análisis de la eficacia y eficiencia de un sistema empresarial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Trabajo de Diploma: 64 p.
14. Mapolón López, R. and C. Alonso Suárez (2008). Estrategia de gestión con enfoque a proceso de la residencia estudiantil de la universidad de las ciencias informáticas. Centro de estudios de técnicas de dirección CETDIR. La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Tesis en opción al Título Académico de Máster en Dirección.
15. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una Tecnología Integral para la Gestión de la Formación en Instalaciones Hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la Región Oriental de Cuba. . Departamento De Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
16. Martín, S. and A. Mallol (2002). Creación de un agente para la gestión de procesos. IX Congreso Nacional de Informática Médica.
17. Mayo Alegre (abril 2009). "Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional." Contribuciones a la Economía
18. Mesa, E. (enero 2007). "La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional." en Observatorio de la Economía Latinoamericana Nº 73.
19. Michelena Fernández, E. (2000). Conferencia "La Gestión por Procesos en
20. el sistema de Gestión de Calidad ISO 9000: 2000.
21. NC 3000 (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario.
22. NC ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad - Vocabulario. Epígrafes 3.2.14, 3.2.15.
23. Noda Hernández, M. E. (2004). Modelo y Procedimiento para la Medición y Mejora de la Satisfacción del Cliente en Entidades Turísticas. Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas: 17 – 22 p.
24. Nogueira Rivera, D., A. Medina León, et al. (2004). Fundamento para el control de la gestión empresarial., Editorial Pueblo y Educación p 132.
25. Norma Francesa (2000). Gestión de la calidad. Gestión de los procesos Afnor: X 50-176.
26. Norma Internacional ISO9000 (2000). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario
27. Norma Internacional ISO9001 (2000). "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos."
28. Norma Internacional ISO9004 (2000). "Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño".
29. Osorio Martínez, Y. and R. Ledo Galano, . . (2009). Análisis Comparativo de la Eficiencia de la Producción en la empresa Confecciones "Yamarex". Departamento de Economía. Holguín Universidad de Holguín. Trabajo de Diploma: 89.
30. Pérez Rave, J. I., J. A. Ruíz Córdoba, et al. (2007). "USO DEL ENFOQUE POR PROCESOS EN LA ACTIVIDAD INVESTIGATIVA " Ingeniare. Revista chilena de ingeniería, vol. 15 Nº 3: pp. 260-269
31. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de Gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras Departamento de Ingeniería Industrial. Las Villas, Universidad Central "Marta Abreu". Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
32. Portuondo Pichardo, F. (1983.). Economía de Empresas Industriales. La Habana. .
33. Sandoval Herrera, M. R. (2007). Procedimiento de Gestión por Proceso aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial "Grupo Industrial de Astilleros". CENTRO DE ESTUDIOS DE TECNICAS DE DIRECCION

34. CETDIR. Ciudad de la Habana, INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO "José Antonio Echeverría". Tesis en Opción al título de Máster en Dirección.
35. Serrano Martínez, D. (2009). Procedimiento para la implementación de un enfoque por procesos en organizaciones empresariales. Aplicación en la Granja Estatal de Nuevo Tipo "Frank País García" perteneciente a la Empresa de Flora y Fauna de la Provincia Holguín. Departamento Ingeniería Industrial. Holguín, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" Tesis presentada para optar por el título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Producción.
36. Silveira Pérez, Y. (2010). "Benchmarking, gestionando el desempeño empresarial a través de las mejores prácticas..." en Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 131.
37. Urquiaga Rodríguez, A. J., L. Torres Cabrera, et al. (2004). "Procedimiento de análisis y mejoramiento de procesos. Aplicación a una corporación comercial." Revista Ingeniería Industrial XXV (2).
38. Zaratiegui, J. R. (1999). "Lagestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa..." ECONOMÍA INDUSTRIAL Publicación N.º 330 VI (España).