

ORIGEN DE LOS ACTUALES PROCESOS ADMINISTRATIVOS

RESUMEN

En el presente artículo se discuten varios aspectos relacionados con los procesos administrativos, entre ellos una aclaración sobre el origen de los mismos, su significado en las organizaciones, y por último su incorporación a los principios que regentan las normas internacionales de calidad.

PALABRAS CLAVES: Proceso, proceso administrativo, calidad, industrias químicas y de procesos, mejores prácticas.

ABSTRACT

This paper deals with some topics related to managerial processes, including some precisions about their origin, as well as their meaning within organizations, and finally, their taking part in the principles supporting the international standards on quality.

KEYWORDS: *Process, managerial process, quality, chemical and processing industries (CPI), best practices.*

1. INTRODUCCIÓN

No es fácil, para un empleado promedio de una organización, apropiarse la palabra “proceso” contenida en las normas internacionales de los sistemas de gestión, v.gr. en la norma ISO 9000: 2000 que hace referencia a los Sistemas de Gestión de Calidad. Se encuentran en la literatura especializada artículos como el escrito por Fred Nickols [1] y muchos otros, en los cuales se trazan caminos que conducen a salvar esta dificultad, y entender lo que significa “proceso” en expresiones tales como:

- . Proceso administrativo ó de negocios
- . Mejoramiento de los procesos de negocios
- . Proceso de mejoramiento continuo
- . Reingeniería de los procesos de negocios.

En el presente artículo se propone entonces un camino diferente, que consiste en buscar una comprensión del proceso administrativo a partir de los procesos llevados a cabo en las industrias químicas.

2. ENFOQUE HISTÓRICO

Al hablar de procesos, sea lo primero aclarar en qué cultura ó bajo cual escuela de pensamiento administrativo nos encontramos actualmente. Con el objeto de llegar hasta este nivel es necesario recorrer una larga jornada que se inicia a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, país que indiscutiblemente ha mantenido la delantera en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos. Desde entonces, la búsqueda de la verdad sobre la administración está confinada entre dos planos, uno intelectual y otro vivencial, y ha obedecido a una de las leyes físicas más conocidas como es la de la acción y la reacción. Veamos:

LUIS GUILLERMO RÍOS A.

Ingeniero Químico, M. Ing., MBA.
Profesor Asistente
Facultad de Tecnología
Universidad Tecnológica de Pereira
luis@utp.edu.co

YAMAL MUSTAFÁ IZA

Ingeniero Mecánico, M. Ing.
Profesor Asistente
Facultad de Ingeniería Mecánica
Universidad Tecnológica de Pereira
yamal@utp.edu.co

La “mano invisible” de las fuerzas del mercado que gobernaban la economía según Adam Smith, fue reemplazada por otra que Alfred Chandler denominó la “mano visible de la administración” [2]. En estas condiciones, el *capitalismo familiar*, primer atisbo de empresa formal del que se tiene reseña histórica, es reemplazado por el *capitalismo de las instituciones financieras* las cuales proveían parcialmente los fondos para el funcionamiento de las empresas que hacían uso de la tecnología (origen primario y primero de toda administración) con la finalidad de aumentar su eficiencia y productividad. Años más tarde, cuando la propiedad de las empresas pasa a mano de quienes tenían la capacidad de comprar acciones, el *capitalismo financiero* es, a su vez, reemplazado por el *capitalismo administrativo* y se generan las jerarquías gerenciales que hoy conocemos. Es necesario indicar que por esos mismos años de finales del siglo antepasado y principios del pasado, un ingeniero de minas francés de nombre Henri Fayol [3], propuso con base en su propia experiencia laboral los que hoy todavía son reconocidos, con algunas variantes, como los componentes básicos del proceso administrativo:

- . Planeación
- . Organización
- . Dirección, y
- . Control

Entre tanto, el pensamiento gerencial norteamericano evoluciona siguiendo alternadamente ideologías de carácter normativo y de carácter racional [4], respectivamente paralelas a los ciclos económicos y tecnológicos de contracción y expansión que se van sucediendo. Al primer grupo, en el cual se da más peso al capital humano, pertenecen las siguientes etapas:

- . Mejoramiento Industrial
- . Relaciones Humanas, y
- . Cultura Organizacional

Al segundo grupo en el cual se da más peso al capital tecnológico, pertenecen:

- . La Administración Científica liderada por el ingeniero mecánico norteamericano Frederick Taylor, la cual estuvo en boga durante las primeras décadas del siglo pasado, y
- . Los Sistemas Racionalistas, que se aplicaron entre los años 1955 y 1980.

Con relación a las ideologías normativas Carlos Dávila [5] afirma que éstas son una misma corriente teórica con diferentes denominaciones a través de varias décadas:

1920 -1940	Relaciones Humanas (Elton Mayo)
1960	Teoría “Y” (Douglas McGregor)
1966 – 1974	Desarrollo Organizacional
1982	Teoría “Z” (William Ouchi)
1984	En Búsqueda de la Excelencia [6]
1985	Círculos de Participación

Finalmente, a partir de la década del noventa encontramos en la mayor parte de los países ideologías administrativas de tipo normativo denominadas “Calidad Total”, y “Gerencia de Procesos”. Al respecto Hernando Mariño Navarrete [7] señala que los principios de gerencia que aplican las organizaciones con cultura de calidad son:

1. Organización enfocada hacia el cliente
2. Liderazgo en todo nivel de dirección
3. Participación de las personas
4. Orientación hacia los procesos
5. Enfoque sistémico de gerencia
6. Mejoramiento e innovación
7. Toma de decisiones basada en hechos
8. Relación benéfica mutua con los proveedores
9. Comparación competitiva
10. Concentración en resultados económicos y no económicos

En la revisión de las normas ISO¹ 9000 previa a su última edición del año 2000, fueron tenidos en cuenta los ocho (8) primeros principios anteriores, los cuales no aparecen expresamente desarrollados en el texto de la norma, pero se constituyen en el espíritu de la misma.

¹ International Organization for Standardization, con sede en Ginebra, Suiza. En realidad el verdadero nombre de esta organización proviene de la palabra griega “isos” que significa igual, dado que su misión es la de facilitar el intercambio comercial a nivel mundial.

3. PRIMEROS PROCESOS

El numeral 3.4.1 de la norma NTC- ISO – 9000: 2000 define la palabra “proceso” como un “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Puede verse que entre el concepto anterior y su aplicación en los sistemas de gestión de calidad, o bien en los sistemas integrados de gestión, existe un largo camino el cual puede ser allanado fácilmente si vamos un poco “aguas arriba” en el tiempo y estudiamos los *procesos químicos* que tienen lugar en las industrias del mismo nombre, donde se han desarrollado y ejecutado las que actualmente se conocen como las “mejores prácticas”, si se considera el conjunto completo de las industrias que conforman los sectores primario y secundario (sector real de la economía).

A continuación se presenta un conjunto de esquemas a partir de los cuales es posible aislar el significado de lo que es realmente un *proceso administrativo*: Partiendo de los procesos que tienen lugar en las plantas (Cuadro 1) y laboratorios químicos (Cuadro 2) y pasando luego a aquellos contenidos en las normas ISO 9000: 2000 (Cuadro 3) y NTC-ISO-IEC-17025 (Cuadro 4), se llega fácilmente al concepto de proceso señalado en el cuarto principio que soporta las normas internacionales de gestión ISO, enunciado en el numeral anterior (Cuadro 5).

El *Modelo de Proceso* desarrollado por el “gurú” de la calidad Philip Crosby [8], puede considerarse como el origen de la aplicación de los *procesos administrativos* en las organizaciones. En dicho modelo se da prelación a los estándares de realización en términos de calidad, costo y programación, si se tiene en cuenta que para Crosby el primer principio absoluto de la calidad establece que ésta significa “conformidad con los requerimientos”. El *Modelo de Proceso* incluye también materiales, información, procedimientos, instalaciones y equipo, y capacitación y conocimientos, orientados a obtener finalmente los resultados, los cuales deben superar las expectativas de los clientes.

Como se observa en el Cuadro 1, en las industrias químicas tienen lugar un conjunto de operaciones físicas y procesos químicos, los cuales permiten la transformación de unas materias primas en productos útiles. En este cuadro aparecen los distintos insumos requeridos para tal efecto; sobra señalar el papel clave que tienen los insumos de información “know how” en dichas transformaciones. Ejemplos de estos procesos los encontramos en los distintos sectores de las industrias químicas y de procesos tales como: alimentos y bebidas, producción de fibras sintéticas, extrusión y conversión de plásticos, textiles, petróleo y sus derivados, etc. De acuerdo con la normatividad internacional, los productos deben satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes, y las empresas se hacen responsables ante la sociedad por los impactos ambientales generados en

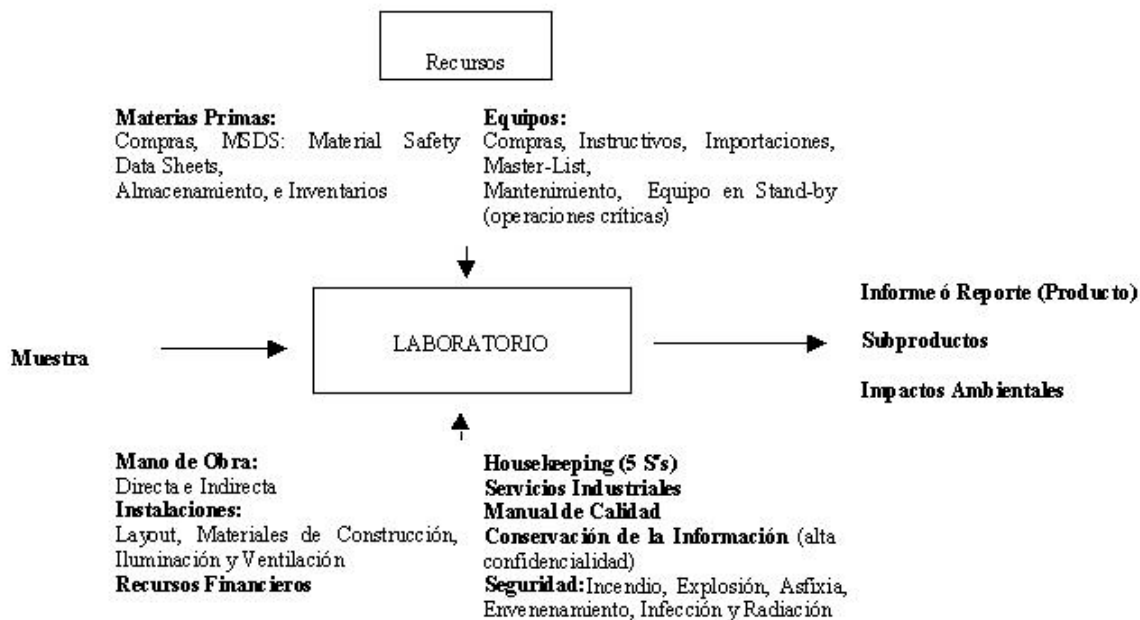
aguas, aire, suelos, etc, y ante los empleados y accionistas por los distintos riesgos en que puedan

incurrir los primeros y las pérdidas que deban afrontar los segundos.

Cuadro 1: Industrias Químicas

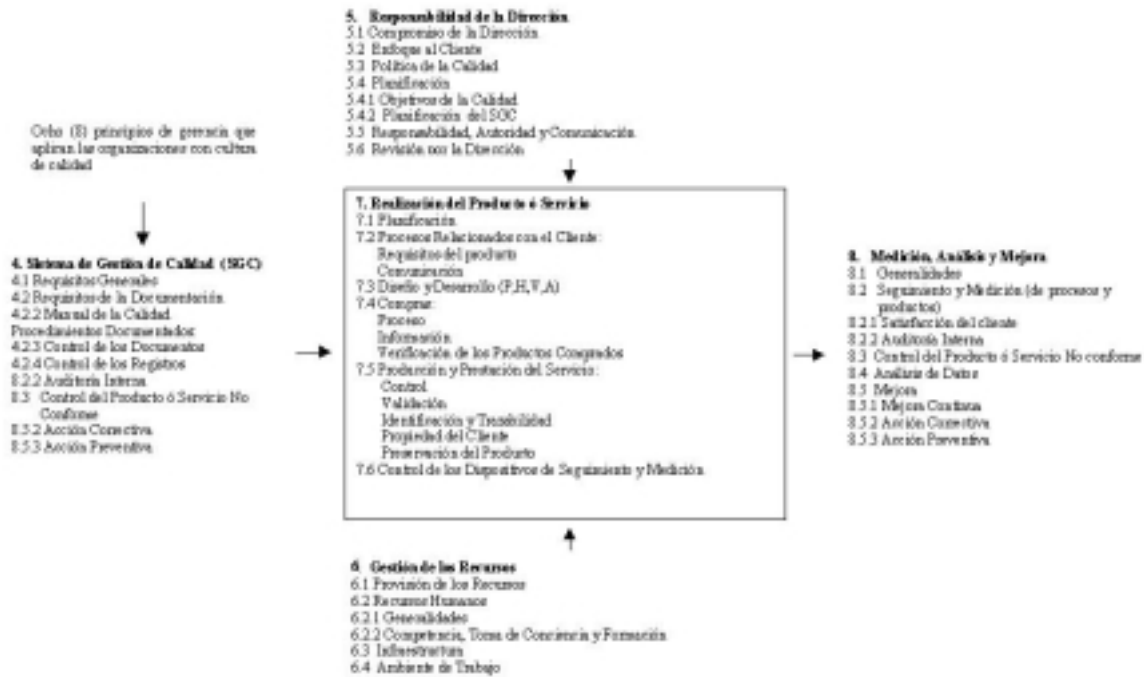


Cuadro 2: Laboratorios



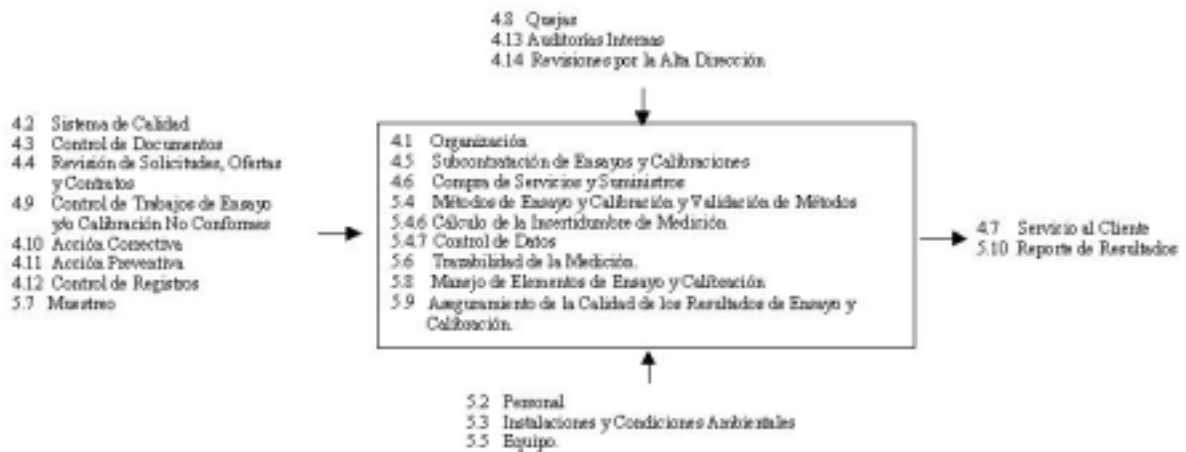
En los laboratorios se llevan a cabo una serie de análisis a una muestra representativa de una sustancia para determinar p. ej. las propiedades fisicoquímicas de la misma, las cuales se incluyen en el informe final. Los laboratorios se pueden asimilar a un proceso productivo en el sentido de que las materias primas son ahora las muestras y el producto o resultado a obtenerse es un informe. Ejemplos de estos procesos los encontramos en los laboratorios físicos, químicos, biológicos, y en general en cualquier laboratorio de pruebas y ensayos. En este cuadro aparecen los ítems claves a ser tenidos en cuenta para la operación de un laboratorio.

Cuadro 3: NTC-ISO 9001:2000



Este cuadro es una interpretación del contenido de la Norma NTC- ISO 9001: 2000 para los sistemas de gestión de calidad, en forma de un proceso, hecha con base en la formación académica y experiencia profesional en las industrias químicas de los autores del presente artículo. Se enlistan a manera de insumos los distintos apartados o numerales reagrupados de una manera lógica, lo que facilita visualizar y comprender la norma toda como un verdadero proceso administrativo “ que transforma entradas en salidas, para lo cual se deben aportar recursos y ejercer controles”.

Cuadro 4: NTC-ISO-IEC-17025



Este cuadro es una interpretación de los autores, en forma de un proceso administrativo, del contenido de la Norma NTC-ISO- IEC- 17025 que versa sobre la competencia técnica de los laboratorios de pruebas y ensayos.

Una vez hecho el ejercicio de estudiar los complejos procesos dibujados en los cuadros anteriores, es posible obtener finalmente el siguiente diagrama para representar un proceso administrativo cualquiera el cual se lleva a cabo, a su vez, en cualquier tipo de organización.

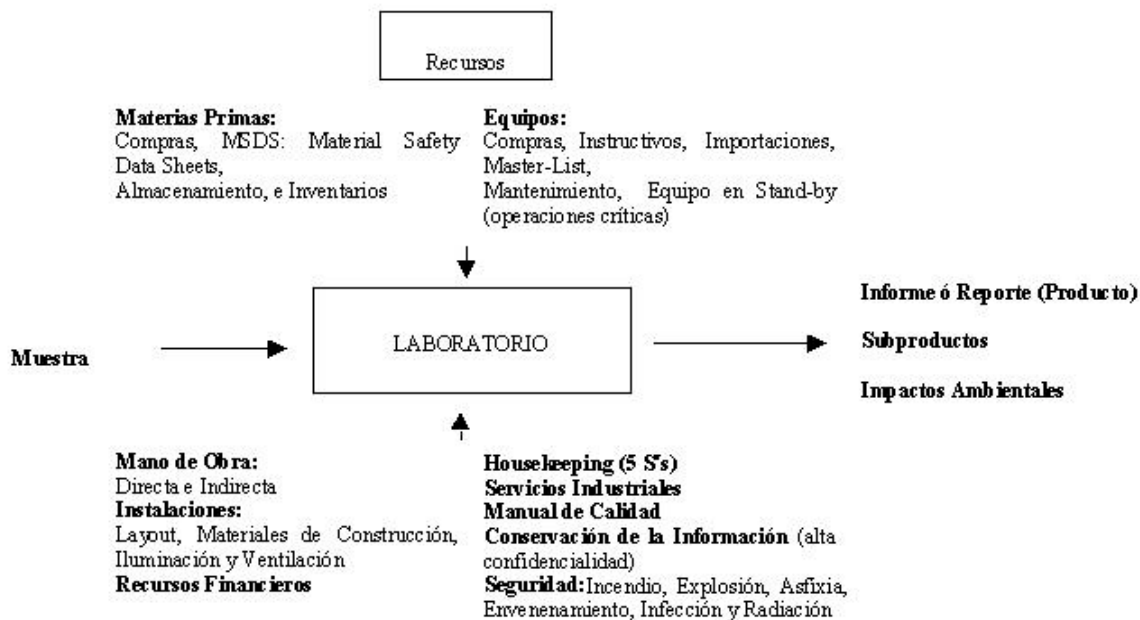
aguas, aire, suelos, etc, y ante los empleados y accionistas por los distintos riesgos en que puedan

incurrir los primeros y las pérdidas que deban afrontar los segundos.

Cuadro 1: Industrias Químicas



Cuadro 2: Laboratorios



En los laboratorios se llevan a cabo una serie de análisis a una muestra representativa de una sustancia para determinar p. ej. las propiedades fisicoquímicas de la misma, las cuales se incluyen en el informe final. Los laboratorios se pueden asimilar a un proceso productivo en el sentido de que las materias primas son ahora las muestras y el producto o resultado a obtenerse es un informe. Ejemplos de estos procesos los encontramos en los laboratorios físicos, químicos, biológicos, y en general en cualquier laboratorio de pruebas y ensayos. En este cuadro aparecen los ítems claves a ser tenidos en cuenta para la operación de un laboratorio.

[4] BARLEY, Stephen R y KUNDA, Gideon. Plan y Dedicación: Oleadas de las Ideologías de Control Normativo y Racional en el Discurso Administrativo. En: Innovar (Revista de Ciencias Administrativas y Sociales). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, No 6, Julio-Diciembre de 1995, pp. 80-107.

[5] DAVILA L. de GUEVARA, Carlos. Op. Cit., Capítulo 5.

[6] PETERS, Thomas J. and WATERMAN, Robert H. In Search of Excellence. New York: Warner Books, Inc., 1984, 360 pp.

[7] MARIÑO NAVARRETE, Hernando. Calidad: Lecciones Aprendidas, Primera Edición. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A., Abril de 2002, pp. 8-9.

[8] CROSBY, Philip. Sistema de Educación en Calidad. Philip Crosby Associates, Inc., p. 40.

[9] CROSBY, Philip. Op. Cit., p. 154.

[10] Superintendencia de Industria y Comercio. Seminario Taller ISO/IEC 17025. Pereira: Universidad Tecnológica, Mayo de 2002 y Diciembre de 2003.