

Título: Dirección por procesos. Una nueva mirada al sistema de gestión de la empresa de la Cultura Artex S.A.

-Title: Quality management: a new approach to the management system within Artex S.A.

Autora: M. Sc. Marta Alina Caballero Martínez.

- Lecturer: M.Sc. Marta Alina Caballero Martínez.

Vicepresidenta de Comunicación y Mercadotecnia de la empresa Artex S.A, La Habana Cuba.

- Vice President of Communication and Marketing Artex. S.A. La Habana, Cuba.

-Código ORCID 0009-0000-5890-7076

- ORCID Code: 0009-0000-5890-7076

Palabras clave: evaluación, metodología, eficiencia.

- Key words: evaluation, methodology, efficiency.

Resumen:

Promociones artísticas y literarias Artex S.A, es la mayor empresa de la cultura en Cuba, cuenta con un sistema de gestión y evaluación a través de objetivos, similar al del resto de las entidades empresariales y presupuestadas del sector, aspecto este que limita la evaluación diferenciada del trabajo en ambas entidades a pesar de existir estructuras específicas para el control y evaluación de las empresas. De allí la pertinencia de introducir cambios que conlleven a una medición diferenciada de la gestión, y que a su vez incidan en un incremento de ingresos, reducción de gastos y elevación de la eficiencia total. Este trabajo presenta por tanto una nueva metodología de gestión para Artex, la dirección por procesos, basada en la Norma 9001 /2015 del Sistema de Gestión de la Calidad, la que contextualiza en una empresa de la cultura, los presupuestos teóricos que sobre estos temas existen para otros tipos de empresas.

- Abstrac:

Artex S.A. is the biggest company in Cuba in charge of promoting Art and Literature. For that reason it has a quality management system which is very similar to other companies in the same sector, an aspect which sometimes becomes a hurdle and also hinders an accurate evaluation of the work within the company in spite of having the specific

structures for evaluating and controlling the company performance. On the one hand it is essential that some changes are introduced in order to evaluate the different aspects more accurately and on the other we think these changes will contribute to an important reduction of the amount of resources spent and ultimately in an increase of efficiency within the company. Therefore the aim of this report is to present a brand-new approach related to the quality management system in our company which is based on the ISO 9001/2015 certification, an approach which needs thorough consideration because by putting these strategies into practice we would be able to elevate the quality and efficiency of our whole quality management system and consequently the company will directly benefit from this application.

Introducción:

Los cambios, y las transformaciones que estos generan a partir de la creación de nuevos contextos y realidades no siempre son asumidos con agrado, de allí que aun en nuestros días sean comunes expresiones tales como: «si siempre ha sido así y todo marcha bien, para qué cambiar». Desde una perspectiva personal, esta posición quizás no tendría nada de particular, pero ¿qué sucede si ese pensamiento se encuentra incorporado en el quehacer cotidiano de profesionales que, por demás, son servidores públicos o como también se nombran, cuadros o directivos? Salir de la zona de confort para comenzar a experimentar lo nuevo, lo diferente, requiere de disposición, de entrenamiento, y sobre todo de conocimientos.

La inserción de cambios además lleva consigo dificultades adicionales no siempre posibles de prever, a las que ciertamente habrá que dar nuevas respuestas. La labor de un directivo en cualquier sector, trata justamente, de ese constante enfrentamiento a lo nuevo, a lo desconocido, a la búsqueda de motivaciones y recursos que provoquen el salto a otra realidad, a una mejor realidad.

El trabajo que presentamos responde a la implementación del sistema de Gestión de la Calidad que se está llevando a cabo en la empresa de la cultura Artex SA., como parte de la inserción de enfoque de ciencia e innovación al quehacer empresarial, de allí que es una investigación en proceso destinada a demostrar la necesidad de insertar nuevos métodos de dirección para dicha empresa y por tanto una nueva metodología de gestión para Artex, la dirección por procesos, basada en la Norma 9001 /2015 del Sistema de

Gestión de la Calidad, la que contextualiza en una empresa de la cultura, los presupuestos teóricos que sobre estos temas existen y se aplican en otros tipos de empresas.

Implica además un recorrido indispensable por la génesis de estos conceptos y la recopilación y evaluación de toda la información relacionada con los procesos de organización interna y de las diversas formas de planificación, control establecidas desde la fundación del Ministerio de Cultura hasta nuestros días.

Como parte de los antecedentes históricos de los que no es posible abstraerse, vuelven a la luz los llamados padres de la calidad, Edward Deming (Lozada, 2000) Joseph M. Jurán (s.f.) y Phillip Crosby (s.f.) entre otros destacados investigadores y filósofos, quienes comenzaron a poner en práctica sus teorías en la vida productiva de empresas y fábricas de Estados Unidos y Japón.

Deming, por ejemplo, se hizo famoso por los aportes que brindó a esta economía con su asesoría, por sus conocidos «14 puntos y 7 enfermedades mortales para la calidad» y su propuesta del ciclo de mejora continua llamado Ciclo de Deming, explicado a través de las siglas PDHVA (Planificar - Hacer- Verificar –Actuar). (Mario Miguel Ojeda, 2000) .

Crosby, insertó en sus trabajos las referencias de sus antecesores. Desarrolló también 14 pasos, entre los cuales contempla el «compromiso de la dirección, un equipo para la mejora de la calidad, la medición del nivel de calidad, la conciencia de la calidad, evaluación del costo de la calidad, el sistema de acciones correctivas, entrenamiento en supervisión, en función de remover causas de errores, y repetir todo».

(<https://sceptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1/evolucion/philip-b-crosby/>, s.f.)

Jurán, por su parte, expresaba como hipótesis que un reordenamiento que condujera a mayores niveles de exigencia, acarrearía una reorganización interna de gran magnitud. Entre sus principales aportes está la llamada : «Trilogía de Jurán», que se resume en la planificación concebida como: «el proceso de preparación para cumplir los objetivos de calidad; el control de la calidad, entendido como el proceso de satisfacer los objetivos de calidad durante las operaciones, y la mejora de la calidad, o el proceso de alcanzar niveles de desempeño sin precedentes». (<https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>, s.f.). Asimismo, no concebía que el «entrenamiento fuese solo para los trabajadores de bajo nivel», sino también «sus superiores debían ser entrenados para ejercer mejor sus funciones». (Tovar, s.f.)

En el contexto cubano, uno de los principales promotores de los criterios de la calidad como objetivo fundamental de las empresas socialistas fue Ernesto Guevara, al cual se le

reconocen (Borroto, 2017) cinco aportes a la calidad: la gestión para el logro de información técnica actualizada así como la creación de los Comités de Calidad; de un manual para administradores; de un nuevo concepto socialista de calidad y un enfoque de directivos y trabajadores hacia el logro de la excelencia.

Es a partir de 1986 que se comienza a experimentar en el sector de la cultura un nuevo sistema de dirección en las instituciones y empresas del organismo: la Gestión de Programas y Proyectos de desarrollo. En 1995 el Comité Ejecutivo del Consejo de ministros (CECM), orienta la introducción de la Dirección por Objetivos (DPO) en todos los organismos y en 1997, se indica la dirección estratégica y la planificación estratégica para todos los Organismos de la Administración Central del Estado, asesorada por especialistas del Ministerio de Educación Superior (MES). En ese entonces, ya el Ministerio de Cultura, a través de los Programas de Desarrollo cultural, estaba gestionando su quehacer mediante «objetivos de carácter estratégicos, independientemente de las diferentes adecuaciones a territorios e instituciones» (Álvarez, 2006, págs. 102-122)

Estos esfuerzos por introducir nuevos enfoques a la planificación y dirección estratégica en el sector de la cultura, han dado salida parcial a las exigencias de planificación y evaluación en el caso de las empresas, pero quedan fuera muchas aristas vitales por analizar que la evaluación por objetivos no aplica a pesar de que estos sean adaptables a las exigencias de cualquier entidad.

En la década del 2000 por ejemplo, se alertaba sobre la necesidad de cambios en el quehacer de la dirección de los procesos culturales. Se hacía notar en los propios ensayos y artículos compilados por el Centro Nacional de Superación para la Cultura que «muchos directivos y especialistas no reconocen su responsabilidad en la toma de decisiones, que si bien tienen un carácter cultural impactan fuertemente en la situación económica y financiera de sus organizaciones. La falta de integralidad en la gestión empresarial es un problema medular de las empresas del sector». (Viera M. S., 2011, pág. 158)

A pesar de las oportunidades de capacitación para todo el sistema de la cultura, aun en el 2022, en el informe presentado al consejo de ministros se reconoce «la insuficiencia de los directivos y funcionarios para enfrentar la gestión de la ciencia y la innovación», «muy pobre participación de la proyección científica del sistema de la cultura en los

programas nacionales, sectoriales y territoriales de ciencias». (Informe a Comité ejecutivo del Consejo de Ministros, 2022), lo que no se corresponde con la aseveración del Primer secretario del Partido Comunista de Cuba y presidente de la República Miguel Díaz-Canel Bermúdez en su tesis doctoral, en la cual precisa que: «Sin directivos y sus respectivos equipos, convencidos de la necesidad de usar herramientas científicas, de gestionar de manera diferente, innovadora los procesos de dirección, no puede haber verdadera soberanía, sostenibilidad y prosperidad» (Bermudez, Sistema de gestión, 2021)

A juicio de la autora no es comprensible por tanto que a pesar de todas las acciones emprendidas para dotar con herramientas al personal de dirección de todas las entidades de un sistema tan heterogéneo como es el de la cultura aun sean limitados los espacios de análisis y revisión de las estrategias de dirección y sus resultados más allá de lo establecido por años de forma homogénea y centralizada. «Cada vez más se observan los esfuerzos orientados a adecuar las organizaciones al complejo escenario en que se mueven. Cambios de reglas de juego, incremento de la competencia, apertura al mundo a través de la tecnología, hacen al cliente mucho más exigente, modificando sus demandas y necesidades». (Mallar, 2010)

La anterior aseveración se ha constatado durante los más de 35 años de trabajo de la autora por diversas entidades del propio ministerio corroborando que como único método a aplicar para el control y evaluación de los resultados de trabajo, existe la dirección por objetivos reduciendo por tanto la posibilidad de emplear otras técnicas y métodos de evaluación que apunten al cómo se obtuvieron los resultados, a qué costo, cuáles riesgos se asumieron, cuál fue la eficacia y cuál es el proyecto de mejora para cerrar el ciclo, razonamientos vitales para un replanteo de la planificación en el sector empresarial.

Son por tanto estas algunas de las razones, que me inducen a plantear la necesidad de continuar profundizando en la propuesta de gestión para la empresa de la cultura Artex S.A. basada en la dirección por procesos que «surge como un enfoque que centra la atención sobre las actividades de la organización, para optimizarlas». (Mallar, 2010) y constituye una de las vías para planificar y evaluar sus resultados, mediante la aplicación de métodos innovadores que se correspondan con las actuales exigencias del país. En este artículo se persigue dar respuestas de manera preliminar a la interrogante referida a ¿cómo contribuye la implementación de la dirección de procesos basada en la Norma ISO

9001 /15 a perfeccionar la gestión de la empresa de la cultura Artex S.A. en el período 2022-2026? con la intención marcada de evaluar el impacto que provocaría su implementación en las estructuras y capital humano de la organización, conocer los antecedentes y marco teórico que dieron origen a los procesos de dirección en el sector de la cultura, demostrar los aportes a la gestión económica, cultural, política y social que provocaría una nueva forma de dirección diferenciada.

Las premisas fundamentales para la implementación de la dirección por procesos están en manos de los directivos, cuya aptitud para reformular el pensamiento que conduzca al cambio, tiene que ser manifiesta, si no se incorpora la nueva mirada a lo que por años hemos estado haciendo una y otra vez. Si cada uno no llega a convencerse de que para lograr el cambio y el cumplimiento de las actividades a su cargo es indispensable el intercambio con expertos, científicos, profesionales pertenecientes o no a la institución que dirige, que el acto de entrega de información tiene que dar a paso al «cómo» en lugar de al «qué» por lo que el cambio de mentalidad requerido para la transformación, del que tanto se habla, implica «un enfoque de innovación en la preparación de los cuadros». (Bermudez, Sistema de gestión del gobierno basado en la ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba, 2021).

Nada de esto se logrará si no se apela a la salida de la zona de confort de los directivos, a la autonomía, autogestión, de las empresas, a la dirección participativa relacionada con el paso de dejar de ser «cumplidor de decisiones a ser creador de decisiones». (Calviño, Cambiando la mentalidad empezando por los jefes, 2014).

Cuando se estudia la Norma del Sistema de Gestión de Calidad , se evidencian y argumentan científicamente los requerimientos teóricos y metodológicos para la dirección por procesos, al contemplar en su diseño el objeto y campo de aplicación, las referencias normativas, términos y definiciones, el contexto de la organización, liderazgo, la planificación, las operaciones de apoyo, evaluación del desempeño y la mejora de todo el ciclo.

La implementación de un sistema estandarizado contribuye además al aumento de la reputación, credibilidad y oportunidades de negocios de una empresa, al servir de carta de presentación y garantía, tanto para clientes como para proveedores. Es por tanto una demanda a la alta dirección de las empresas del uso de herramientas científicas que les permitan una gestión más efectiva de todos los procesos y líneas de negocios, que incidan

en el rediseño y funcionamiento óptimo de las estructuras existentes o en la creación de nuevas lo que obliga a directivos, funcionarios y especialistas y a todo el capital humano elevar sus conocimientos para mantener una eficiencia y eficacia en el rendimiento de su gestión.

A diferencia del trabajo por objetivos, la dirección por procesos facilita la solución oportuna de conflictos porque prevé y actúa para minimizar los riesgos y las no conformidades en cualquier escenario, además, favorece la comunicación entre directivos y colaboradores porque cada integrante del proceso tiene que convertirse en un ente activo, de cuya funcionalidad depende el cumplimiento de todo el proceso en general lo que contribuye además a reducir la improvisación al sistematizar los conceptos de gestión y mejora, entendidos estos como planificación, actuación, verificación y evaluación.

La pretensión de este artículo va encaminada también a mostrar algunas de las ventajas que la dirección por procesos posee en relación con la de dirección por objetivos, de allí que suscriba las consideraciones del presidente cuando concibe «Las transformaciones en la preparación y superación de cuadros dirigidas al cambio de mentalidad con enfoque de innovación y la proyección de un Modelo de gestión del gobierno, orientado a la innovación con enfoque holístico, estratégico y a procesos» (Bermudez, Sistema de gestión, 2021, pág. 6)

En este primer acercamiento a la investigación, no se han encontrado evidencias de que en el sector de la cultura en Cuba se haya realizado la implementación de la dirección por procesos ni de ningún otro sistema de gestión basado en normas certificadas para el ámbito empresarial. Lo más cercano a una transformación o cambio de estilo de dirección puede estar recogido en las indicaciones relacionadas con el perfeccionamiento empresarial, las que por disímiles razones no llegaron a aplicarse de igual manera en todo el sistema empresarial de la cultura por múltiples factores entre los que se evidencia la falta de preparación para la investigación, motivación, convencimiento de cuánto se obtiene en todos los ámbitos cuando se utiliza el conocimiento como promotor de cambios. «Actuales y complejos problemas a los que nos enfrentamos y enfrentaremos en el futuro, reclaman capacidad de creatividad y eso no se decreta, se propicia y se entrena» (Menéndez, Teoría y Práctica de la gestión cultural. Contextos y realidades pag 158, 2011) coincido con este autor al considerar que cada nueva propuesta de concepción

de la evaluación de los resultados exige entrenamiento y formación, comparto además la afirmación de que «el mal no es de personas , es de estructuras. El problema no son las personas, son los modelos con que funcionan las personas» (Calviño, 2014, pág. 25)

Conclusiones:

En relación con los planteamientos expuestos en este artículo, considero que la dirección por procesos como parte integrante del sistema de gestión de la calidad, no se gesta de manera autónoma, hay que intencionarla, en el caso de Artex es una decisión pensada de la alta dirección el incorporar el uso de herramientas científicas, el rediseño y funcionamiento óptimo de las estructuras creadas o por crear , con el objetivo de que facilite la solución oportuna de conflictos al dar salidas a las no conformidades en cualquier escenario.

Esta decisión tiene que compulsar a la capacitación y búsqueda de nuevos enfoques en los análisis, a la eliminación de la duplicidad de funciones, entre otros elementos que ralentizan el uso eficiente del tiempo, contribuir a establecer diferencias entre lo urgente y lo imprescindible, y dotar a los directivos con otra filosofía de trabajo.

Al no tener conocimientos hasta este momento de otros estudios similares dentro del sistema empresarial que estén dirigidos a la implementación de nuevas formas de dirección, o sistemas de dirección, la autora considera que este trabajo pudiera ser un aporte a nuevas miradas para la revisión de estructuras, métodos y posible aplicación paulatina en toda la estructura empresarial de Artex a nivel de país.

Para concluir, este informe considero que, aunque muchas interrogantes quedan por responder la principal planteada al inicio, ha demostrado que la implementación de un sistema de dirección basado en procesos, no podrá ser concebida como una tarea más, ni como una simple sustitución de una forma de dirección por otra. Es imperioso que sea una necesidad sentida de directivos de empresas de la cultura en este caso, en la que se imbrica la dirección por perfiles de competencias, la horizontalidad de estructuras, el aprovechamiento óptimo del tiempo, de los recursos materiales, el aumento de la motivación de trabajadores por el aumento propio de la eficiencia y productividad y por tanto de la remuneración económica y que para el escenario externo sea una carta de presentación por estar avalada por normas estandarizadas que prestigian a la empresa pero al propio directivo también y que sea una respuesta real a los programas de

desarrollo del país como reflejo de la prioridad que se le está brindando a la ciencia, a la innovación, y al cambio de paradigmas en la dirección.

Bibliografía

Álvarez, L. y. (2006).

Bermudez, M. D.-C. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en la ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba.*

Bermudez, M. D.-C. (2021). *Sistema de gestión del gobierno basado en la ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba.*

blog.powerdata.es. (Jun de 2018). *Power Data.* Obtenido de <https://blog.powerdata.es/el-valor-de-la-gestion-de-datos/gestion-por-procesos-que-la-hace-tan-importante>

Borroto, L. (03 de May de 2017). <https://lbconsultor.blogspot.com/2017/05/cultura-por-la-calidad-en-cuba-los-5.html>.

Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad empezando por los jefes.* La Habana: Editorial Academia .

Calviño, M. (2014). *Cambiando la mentalidad empezando por los jefes pag 260.* La Habana: Editorial Academia.

(2021-2026). *Conceptualización del Modelo socialista. económico, social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica del partido y la revolución.* La Habana.

Cuba, P. d. (2017). Obtenido de <https://www.presidencia.gob.cu/es/presidencia/>

Española, D. d. (s.f.).

<https://sceptgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1/evolucion/philip-b-crosby/>. (s.f.).

<https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>. (s.f.).

<https://www.gestiopolis.com/que-hizo-joseph-m-juran-por-la-gestion-de-la-calidad/>.
(s.f.).

Informe a Comité ejecutivo del Consejo de Ministros. (2022). La Habana.

Lorenzo, R. (2016). *Economía y empresa.*

Lozada, M. M.-L. (Ene-abr de 2000). Deming, la revolución de la calidad y las herramientas de las estadísticas. *La Ciencia y el hombre*, XIII(1), 11.

-*Macroprograma desarrollo humano equidad y justicia social programa de acceso y calidad de los servicios sociales proyecto de desarrollo cultural.* . (s.f.).

Mallar, M. A. (Jan de 2010). Obtenido de DOAJ:
<https://doaj.org/article/f540d8eee55b4cfd9584b6ae8d905b4d>

Mario Miguel Ojeda, L. L. (Ene-abr de 2000). Deming, la revolución de la calidad y las herramientas de las estadísticas . *La Ciencia y el hombre*, XIII(1), 11.

Menéndez, G. E. (2011). *Teoría y Práctica de la gestión cultural.Contextos y realidades.* (M. O. Vázquez, Ed.) La Habana, Cuba: Adagio.

Menéndez, G. E. (2011). *Teoría y Práctica de la gestión cultural.Contextos y realidades pag 158.* (M. O. Vázquez, Ed.) La Habana, Cuba: Adagio.

Menéndez, G. E. (2011). *Teoría y Práctica de la gestión cultural.Contextos y realidades* . (M. O. Vázquez, Ed.) La Habana, Cuba: Adagio.

Menéndez, G. E. (2011). *Teoría y Práctica de la gestión cultural.Contextos y realidades pag 158.* (M. O. Vázquez, Ed.) La Habana, Cuba: Adagio.

Norma Cubana. (2015). *Sistema de Gestión de Calidad .Requisitos ISO 9001:2015* (5 ed.). (T. c. IDT, Trad.) La Habana, Cuba.

Rivero, Y. O. (29 de 03 de 2009). <http://www.juventud rebelde.cu/cuba>. (Juventud Rebelde)

Sais, M. V. (s.f.). *Sistemas integrados de gestión : de la teoría a la práctica empresarial en Cuba* .

Tena, A. B. (2001). *Efectos de la dirección de calidad en los resultados:El papel mediador de las competencias distintivas.* Castellón.

Tovar, P. (s.f.). <https://www.lifeder.com/joseph-juran/>. (Universidad Central de Venezuela)

Viera, M. S. (2011). *Gestión económico financiera en la cultura.* La Habana, Cuba: Adagio.

Viera, M. S. (2011). *Gestión económico financiera en la cultura.* La Habana, Cuba: Adagio.

Yasells, C. N. (2022). *Resultados del servicio de consultoría en sistemas de dirección y gestión con alcance a la asesoría para la implementación del SGC en Artex S:A*

según la NC ISO 9002 : 2015. De resultados, Consultores asociados S.A, La Habana. Recuperado el 2022