

DE LA ESTRUCTURA POR FUNCIONES AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y A LA VISIÓN SISTÉMICA DE LA ORGANIZACIÓN

From the function-based structure to the process-based approach and the systemic view of the organization

Mg. José Antonio Riascos González
Ingeniero Químico Magíster en Administración,
especialista en finanzas y en negociación
internacional
Profesor titular Escuela Universidad Pontificia
Bolivariana
Consultor empresarial
Coordinador Agenda Estratégica Escuela de ciencias
estratégicas
jriascos@upb.edu.co

Artículo recibido el 13 de junio de 2006 y aprobado para publicar el 3 de julio de 2006

Eje temático: estrategia
Subtema: estructura organizacional

Resumen:

Las empresas han tenido tradicionalmente una estructura organizacional por funciones para organizar su personal, estructura que ha sido muy útil desde su definición por teóricos de las ciencias de la organización, pero actualmente se encuentran otras formas organizacionales como los enfoques basados en procesos que identifican procedimientos de dirección, de agregación de valor y de apoyo para lograr una mayor orientación de la empresa hacia el cliente y lograr así mayor competitividad, pero dada la complejidad de las organizaciones y sus interrelaciones, se vuelve necesario revisar y aplicar una visión sistémica de la organización la cual explique la organización como un todo que busca la obtención de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente.

Palabras claves: Enfoques organizacionales, procesos, teoría de sistemas.

Summary

Companies have traditionally been organizationally structured by means of functions in order to manage their personnel. This structure has been really useful since its definition by organization science theoreticians; however, at the present time other forms of organizations such as process-based approaches identify management procedures, plus value and support in order to achieve a better orientation of the company towards the customer

and get to be more competent. As a consequence of the complexity of the organizations and their internal relationships, it is necessary to revise and apply a systemic view of the company which should explain it as a whole in pursuit of organizational objectives and customer satisfaction.

Introducción

Es muy común en estos tiempos escuchar la importancia del enfoque basado en procesos para mejorar la competitividad de las empresas, sin dejar de lado la importancia que ha tenido la estructura funcional en el desarrollo de las empresas, pero también teniendo claridad en la visión de la empresa como un sistema organizacional cuyos procesos interactúan entre sí en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente.

La idea fundamental es que los diferentes enfoques, estructuras y sistemas son complementarios, pero la visión sistémica es más holística y podríamos decir que incluye los otros enfoques y estructuras.

La estructura funcional

Uno de los primeros teóricos que comenzó a indicar como se puede visualizar una organización fue Henry Farol cuando estableció que todas las actividades u operaciones de una empresa podían ser divididas en seis grupos como los que se indican a continuación¹:

“Actividades técnicas: Tareas relacionadas con la transformación y producción de bienes (productos y servicios).

Actividades comerciales: trabajos asociados con las transformaciones de compra, venta y permuta.

Actividades financieras: labores conectadas con la captación y buen uso del capital.

¹ Da Silva Reynaldo O. (2002) Teorías de la Administración Editorial Thonson 1ª Edición

Actividades de seguridad: funciones cuyo objetivo es la preservación y protección de las personas y los bienes.

Actividades contables: tareas destinadas a facilitar los controles y los registros de inventarios, costos estadísticas.

Actividades administrativas: acciones relacionadas con la integración de todas las operaciones de la organización; las actividades administrativas coordinan y sincronizan las actividades anteriores por lo cual interfieren e influyen sobre ellas.”

Aunque no podemos decir que la empresa es su estructura organizacional funcional si podemos hacer una aproximación representando en un organigrama las diferentes actividades de la organización como las indicadas anteriormente.

En la Figura No. 1 representamos las actividades anteriormente descritas

Un asesor colombiano² relaciona la estructura organizacional tradicional con una construcción de columnas rígidas que sostienen una estructura, pero que para poder crecer requiere aumentar las columnas volviendo más rígida y pesada la estructura, en la que los asuntos internos se vuelven más importantes que los asuntos relacionados con el cliente. Los flujos de información en esta estructura se vuelven lentos

debido a la gran cantidad de pasos que debe seguir la información para ir desde el cliente hasta la gerencia de la organización.

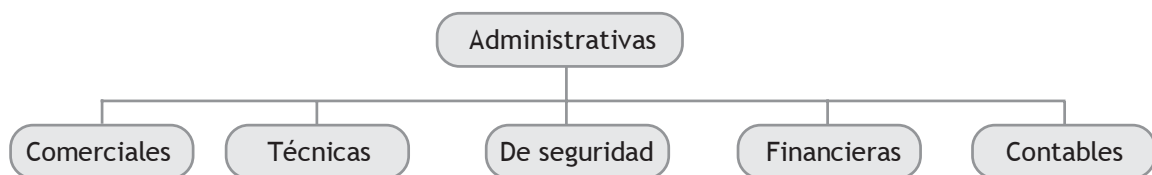
Cada vez se debe lidiar más con la complejidad de la organización para satisfacer las necesidades del cliente

En algunas organizaciones la estructura por funciones se relaciona con las tareas que realiza cada área de la organización en forma completamente independiente y casi sin ninguna conexión, lo que hace que cada persona actúe de la mejor forma posible, pero muchas veces sin lograr la eficiencia requerida por la empresa.

Enfoque basado en procesos

Una de las opciones importantes que se ha ido imponiendo para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa, es el enfoque basado en procesos que busca ante todo definir la necesidad del cliente y sus requisitos, para luego definir los mejores procesos para llevar a cabo el producto o servicio que busque la satisfacción del cliente, logrando así la eficiencia y la eficacia del proceso, que se traduce en efectividad para el cliente.

Figura No.1 Estructura funcional tradicional



² Jaramillo Jose Guillermo, Organizaciones orientadas a procesos sistémicos Exposición para la universidad Pontificia Bolivariana (2002)

La norma ISO 9000:2000 Apartado 3.4.1 define el proceso como³:

“Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.”

Se pueden identificar unas características de una organización basada en procesos como las siguientes:

- Orientación hacia el cliente
- Se incluye como una estrategia de la empresa
- La jefatura se reemplaza por el liderazgo
- Se emplea el enfoque de sistemas para la gestión
- El siguiente paso en el proceso es el cliente
- Se descentraliza la responsabilidad por la calidad
- El trabajo se hace con equipos de alto desempeño
- Se empodera el personal
- Se trabaja con hechos y datos para la toma de decisiones

- Se enfatiza en un enfoque preventivo
- Se genera un ambiente de mejoramiento continuo

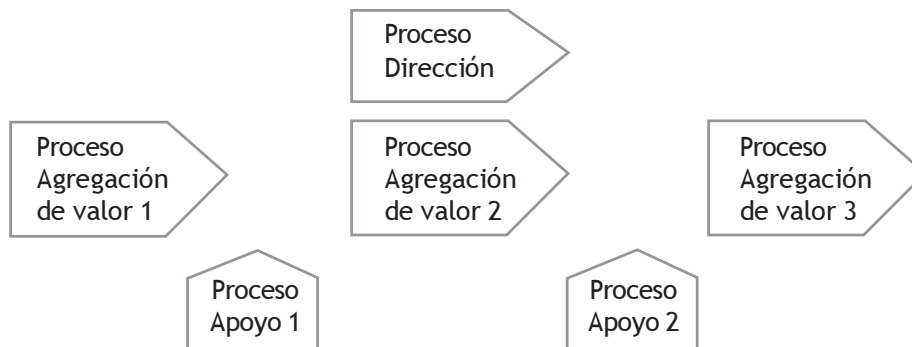
Los procesos en la organización

En la organización se pueden clasificar en procesos de dirección, de agregación de valor y de apoyo o soporte, que los podemos visualizar en la siguiente figura No. 2

Los procesos de dirección incluyen todas las actividades que gestionan y orientan la organización como la gerencia y el direccionamiento estratégico.

Los procesos de agregación de valor incluye todos los que están directamente relacionados con el cliente, que transforman una entrada en una salida que le entregue valor al cliente y que se pueden hacer bien desde la primera vez.

Figura N° 2



³ ICONTEC Norma NTC- ISO 9000 versión 2000 Principios y vocabulario

Los procesos de apoyo son los que sirven de soporte para el buen desarrollo de los procesos de agregación de valor y de dirección.

Algunos de los aspectos que debe tener un proceso son:

- Se pueden describir las entradas y las salidas.
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Se requiere hablar de metas y fines, en vez de acciones y medios.
- Un proceso responde a la pregunta “QUE”, no al “COMO”.
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.

- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.
- Tienen un responsable o dueño del proceso.
- Tienen límites bien definidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados y requisitos de entrenamiento.

Una comparación para verificar las diferencias entre una estructura funcional y un enfoque basado en procesos incluye los siguientes elementos en la tabla No. 1

TABLA No 1

Centrado en la estructura	Centrado en el Proceso:
<ul style="list-style-type: none"> • Los empleados son el problema. • Empleados • Hacer mi trabajo. • Comprender mi trabajo • Evaluar los individuos • Cambiar a la persona • Siempre se puede encontrar un mejor empleado • Motivar a las personas • Controlar a los empleados • No confiar en nadie • ¿Quién cometió el error? • Corregir errores • Orientado al servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso es un problema. • Personas • Ayudar a que se cumplan objetivos • Saber qué lugar ocupa mi trabajo dentro de todo el proceso • Evaluar el proceso • Cambiar el proceso • Siempre se puede mejorar el proceso • Eliminar barreras • Desarrollo de las personas • Todos estamos en esto conjuntamente • ¿Qué permitió que el error se cometiera? • Reducir la variación • Orientado al cliente

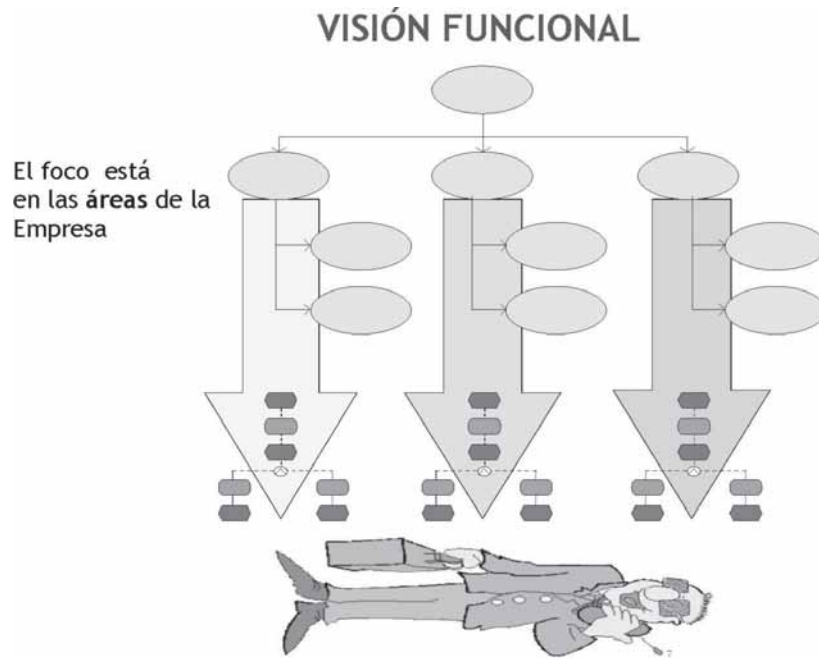
En las siguientes figuras N° 3 y N°4 también se puede comparar la visión de la estructura funcional y la visión del enfoque basado en procesos

Figura N° 3

En la visión funcional la estructura está aprisionando al cliente, mientras que en el enfoque por procesos estos están orientados a la satisfacción del cliente

Figura N° 4

La norma ISO 9001(4) propone el siguiente esquema (Figura N° 5) para visualizar los procesos que interactúan en la organización para lograr la mejora continua. En esta podemos distinguir los siguientes procesos



VISIÓN POR PROCESOS

El foco está en los procesos empresariales orientados hacia el cliente

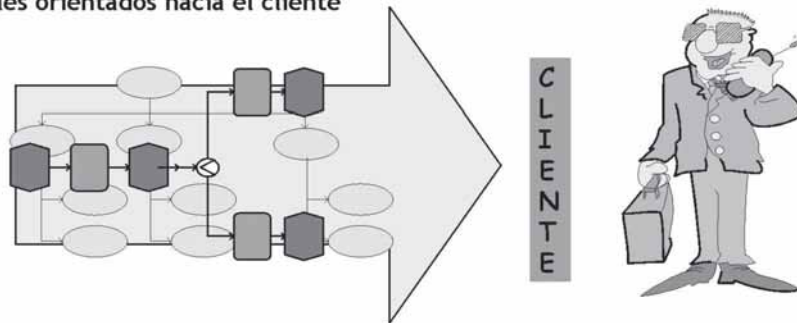


Figura N° 5

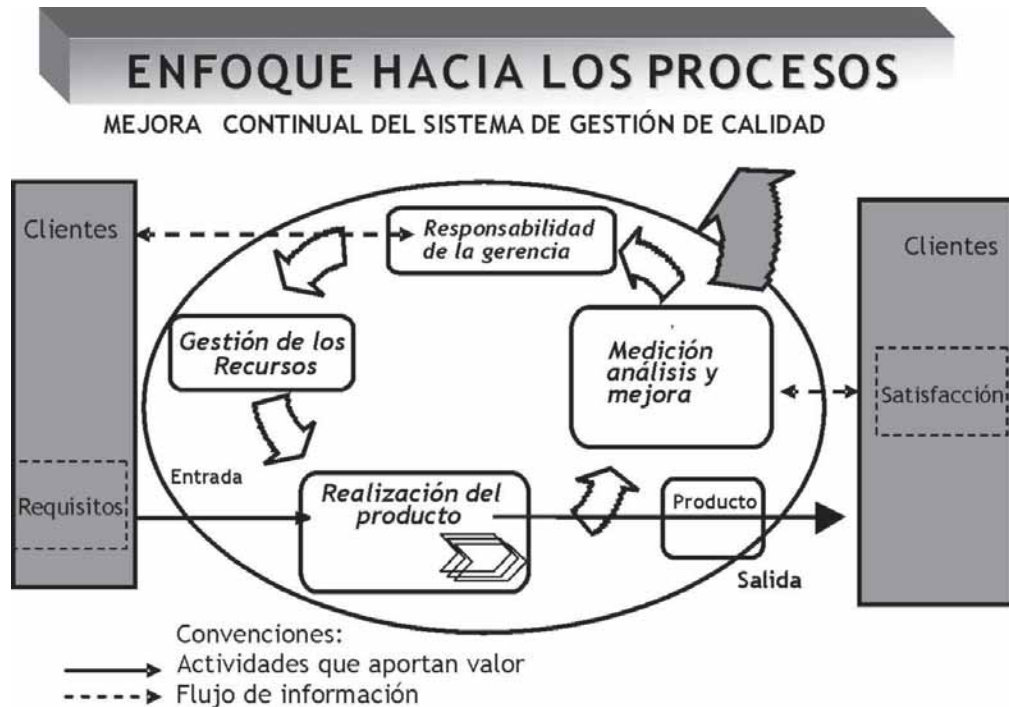


Figura N° 5

“Para que las organizaciones funcionen de manera efectiva, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados. A menudo la salida de un proceso formará directamente la entrada del siguiente proceso. La identificación y gestión sistemática de los procesos se conoce como enfoque hacia los procesos y es lo que pretende fomentar esta norma internacional”⁴.

En ésta se puede observar claramente cómo el enfoque parte del cliente y retorna al cliente. Se analizan los requisitos del cliente que serán las entradas para la elaboración del producto y/o servicio y las salidas nuevamente retornan al cliente y se evalúa la satisfacción de éste.

En el ciclo podemos analizar cuatro grandes procesos.

El proceso denominado responsabilidad gerencial, que tiene en cuenta todos los aspectos relacionados con la gerencia, como son su responsabilidad, las políticas y objetivos de calidad, las comunicaciones, las auditorías y sus resultados.

El proceso que se relaciona con la gestión de los recursos incluye los necesarios para desarrollar el producto y/o servicio y abarca la gestión de los recursos humanos, la infraestructura y el ambiente de trabajo.

⁴ ICONTEC Norma NTC-ISO 9001 versión 2000 Sistemas de gestión de calidad: Requisitos

El proceso realización del producto es el relacionado propiamente con las etapas de producción y/o servicio del producto. Incluye aspectos como la planificación del producto, el diseño y desarrollo, los procesos relacionados con el cliente, las compras, la producción y prestación del servicio y el control de los equipos de medición.

El proceso de medición, análisis y mejora es muy importante, dado que lo que no se mide no se puede mejorar; incluye aspectos relacionados con el seguimiento y la medición, el control del producto no conforme, el análisis de datos, la mejora continua y las acciones correctivas y preventivas. Para lograr estas mejoras se utilizan las técnicas estadísticas y los costos de la no calidad.

El enfoque propuesto por la ISO es uno de los más utilizados en el medio empresarial y que sirve también para la certificación de las empresas bajo la importante norma ISO que lo incluye.

La visión sistémica de la organización

Pero, avanzando más en allá de la estructura por funciones y del enfoque basado en procesos, se nos presenta la visión sistémica de la organización, que la podríamos definir como el conjunto de procesos internos y externos de una organización, que se interrelacionan e interactúan entre sí y con otras organizaciones, buscando el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente.

La teoría general de sistemas nos invita a ver la organización como un todo, con una visión

holística, al pasar de un enfoque reduccionista a mirar los fenómenos en su totalidad, porque existen fenómenos, y muy especialmente en el ámbito empresarial, “que solo pueden ser explicados tomando en cuenta el todo que los comprende y del que forman parte a través de su interrelación.

El enfoque de sistemas pretende integrar las partes hasta alcanzar una totalidad lógica o de una independencia o autonomía relativa con respecto a la totalidad mayor de la cual también forma parte”⁵.

La teoría general de sistemas nos lleva a que se revisen varios conceptos centrales como son: Sinergia, recursividad, entropía, negentropía, holismo, cibernética, etc.

Se ha reconocido desde hace mucho tiempo que “la empresa es una totalidad con sinergia”, También, que las empresas poseen sistemas del dentro del gran sistema empresa cuyas funciones o conductas propias son semejantes a los del sistema mayor. A este concepto lo denominamos recursividad.

Toda empresa ordenada u organizada puede pasar a estados menos ordenados y organizados, en una cantidad definida y medible, que se denomina entropía y de allí nace la necesidad de la neguentropía como la información, la normalización técnica, los enfoques de gestión estratégica integral para recuperar y trascender el orden en la organización, lo que nos lleva al concepto de organicidad dinámica.

Las empresas son sistemas abiertos que tienen límites flexibles, permeables, que permiten

⁵ Johansen Bertoglio, Oscar (2002) Introducción a la teoría general de sistemas Editorial Limusa Vigésima Reimpresión Méjico

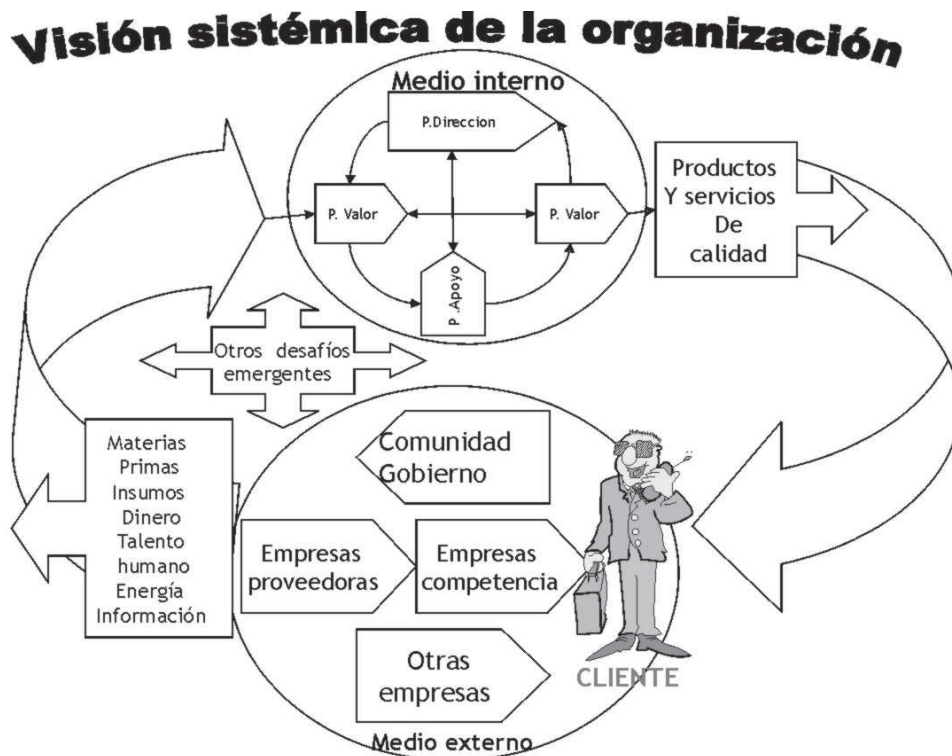
intercambiar información, energía e influencias con su entorno.

También podemos indicar que “la teoría general de sistemas es ante todo un campo matemático que ofrece técnicas, en parte novedosas y muy detalladas, estrechamente vinculadas a la ciencia de la computación y orientado más que nada a vérselas con un nuevo tipo de problema”⁶.

En la figura N° 6 observamos como todo es un ciclo continuo de interacciones y de procesos, una sencilla descripción de esta visión sistémica es la siguiente:

Existe el medio ambiente externo, compuesto por clientes que adquieren nuestros productos; empresas competidoras de la nuestra, que ofrecen también productos iguales a los nuestros o productos sustituto; otras empresas que ofrecen productos complementarios; la comunidad que está pendiente de nuestras acciones para premiarnos o castigarnos; el gobierno que debe prestar una acción reguladora a las actividades empresariales; y, también, los proveedores que suministran materias primas, insumos, talento humano, energía, información, servicios y dinero a la empresa para hacer la transformación de estas entradas en productos y/o servicios de calidad.

Figura N° 6



⁶ Bertalanfy Ludwig Von, (1995) Teoría general de sistemas Editorial Fondo de Cultura Económica Edición 3

Todos los anteriores insumos entran al sistema empresa, que por medio de procesos de agregación de valor y con la orientación de los procesos de dirección y el soporte de los procesos de apoyo, los transforman en productos y servicios de calidad que retornan al cliente final para su utilización, y de esta manera, el cliente le entrega a la empresa dinero para que lo distribuya en aportes a los accionistas, pago al personal, pago a proveedores por compra de materias primas, y en esta forma, se repite el ciclo de que hablábamos al iniciar el enfoque de sistemas .

Además de los procesos que suceden en este ciclo, las empresas están sometidas a otros desafíos emergentes que se vuelven impulsores de cambio como la convergencia de tecnologías, la globalización, la virtualidad, etc.

Conclusiones

En este trabajo hemos visto la manera como están evolucionando las formas como se organizan las empresas, pasando de una estructura funcional, que ha sido la forma como tradicionalmente la empresa ha distribuido su personal en la organización, a un enfoque basado en procesos que, divididos en procesos de dirección, gerenciados por la organización; procesos de agregación de valor, que transforman materias primas en productos finales; y procesos de apoyo, que soportan los demás procesos en la organización y, finalmente, retomar la visión sistémica de la organización, basada en la teoría general de sistemas, que nos permite entender la organización como un todo interactuante e interrelacionado en la búsqueda de los objetivos organizacionales y de la satisfacción del cliente.

Bibliografía

- DA SILVA Reynaldo O. (2002) Teorías de la Administración Editorial Thonson 1ª Edición
- JARAMILLO Jose Guillermo, Organizaciones orientadas a procesos sistémicos Exposición para la universidad Pontificia Bolivariana (2002)
- ICONTEC Norma NTC- ISO 9000 versión 2000 Principios y vocabulario.
- ICONTEC Norma NTC-ISO 9001 versión 2000 Sistemas de gestión de calidad: Requisitos.
- JOHANSEN Bertoglio, (2002) Oscar Introducción a la teoría general de sistemas Editorial Limusa Vigesima Reimpresión Mejico.
- BERTANLANFY Ludwig Von, (1995) Teoria general de sistemas Editorial Fondo de Cultura Economica, 3a. Edición.