

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA:

“Estructura y Procesos”. Dualidad Universal

MSc- Mercedes Julia González Sánchez
Profesora Auxiliar y Consultora Gerencial
Centro de Estudios de la Economía Cubana
Universidad de la Habana
E-mail: mgonzalez@uh.cu

Resumen:

Visualizar los sistemas con que cuenta una organización y sus interrelaciones nos permite enfocar de una manera más amplia la complejidad inherente a la administración eficiente y eficaz de sus recursos, se apreciarían los factores internos y externos de la organización como un todo integrado, y el lugar y las funciones de los subsistemas que la componen. Lo difícil de la organización como sistema, es que el conjunto de los conocimientos sobre ella, es también un sistema. Por ello, es necesario un enfoque multidisciplinario en la investigación del fenómeno organizativo.

Hoy por hoy se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista metodológico, en el desarrollo de este estudio se aporta para la sustentación de la integración de las EOD y sus PT de forma que la misma facilite establecer estrategias adecuadas para perfeccionar el accionar de las entidades y en esta se propone un conjunto de parámetros a medir, así como los instrumentos y técnicas recomendadas para su implementación.

Se trabaja como aspecto fundamental las vías de identificación de cada uno de los macro procesos, procesos y subprocesos que se suceden en las entidades y que servirán como base para diseñar la estructura deseada con el propósito de lograr organizaciones cubanas planas donde se integren todas las actividades, manteniendo la identidad corporativa de la organización o, al menos, de sus respectivas actividades básicas y cumplan la premisa de la integración del diseño de la Estructura Organizacional a partir de sus Procesos de Trabajo.

They summarize:

To visualize the systems with which it counts an organization and his interrelationships allows us to focus in a more wide way the complexity inherent in the efficient and effective administration of his resources, they would appreciate the internal and external factors of the organization as the quite integrated one, and the place and the functions of the subsystems that compose it. The difficult of the organization as system, is that the set of the knowledges on her, it is also a system. For it, a multidisciplinary approach is necessary

in the investigation of the organizational phenomenon, a multidisciplinary approach is necessary in the investigation of the organizational phenomenon

Today for today there is understood that to incorporate the process approach is a requirement, since it is the key to direct and to manage the organization as a chain of value orientated to the satisfaction of the client.

From the methodological point of view, in the development of this study it is contributed for the sustenance of the integration of the EOD and his PT so that the same one facilitates to establish strategies adapted to perfect to gesticulate of the entities and in this one proposes a set of parameters to measuring, as well as the instruments and technologies recommended for his implementation.

One works as fundamental aspect the routes of identification of each one of the macro processes, processes and subprocesses that happen in the entities and that will serve as base to design the structure wished with the intention of achieving Cuban flat organizations where all the activities join, supporting the corporate identity of the organization or, at least, of his respective basic activities and fulfill the premise of the integration of the design of the Structure Organizacional.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA: *“Estructura y Procesos”*. Dualidad Universal

1.1. La Organización como sistema.

La visión de “la organización como sistema” la mayoría de los especialistas concuerdan en este punto: la organización es un sistema. Entre otros autores Idalberto Chiaviano¹ (1979) tempranamente suscribió que visualizar los sistemas con que cuenta una organización y sus interrelaciones nos permite enfocar de una manera más amplia la complejidad inherente a la administración eficiente y eficaz de sus recursos, se apreciarían los factores internos y externos de la organización como un todo integrado, y el lugar y las funciones de los subsistemas que la componen. *“los modelos de sistemas para el estudio de la sociedad, de la organización y del individuo vinieron a sustituir con enormes ventajas las concepciones organizacionales convencionales, en términos de procesos y funciones, de estructura de poder y autoridad y de lo difícil de la organización como sistema, es que el conjunto de los conocimientos sobre ella, es también un sistema. Por ello, es necesario un enfoque multidisciplinario en la investigación del fenómeno organizativo.*

Habiendo estudiado y profundizado en todos estos conceptos en tareas de investigación, fueron adaptados en intervenciones de consultoría por diversos grupos especialistas del Centro de Estudios de la Economía Cubana y otros Centros o expertos cubanos. Uno de los profesionales destacado en este campo por sistematizar estas experiencias fue el Dr. Laredo González², quien resumió con estas experiencias que: *“Se entiende por sistema al conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que desarrollan una acción en la que se transforman para alcanzar un objetivo determinado, en constante interacción con el entorno que lo rodea, y en un periodo de tiempo dado”*³.

Cuando se estudia la organización como sistema, es una regularidad que se cite que: tienen carácter relativo (los sistemas existen dentro de sistemas); son abiertos

¹ Chiavenato, I. “Administración de Recursos Humanos”. Brasil. 1979.

² Profesor Titular y Consultor Gerencial del CEEC

³ González L. “Gestión de Procesos” Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH, 2006.

(intercambian con su medio ambiente o entorno); dependen de su estructura (la forma en que se disponen o interactúan sus elementos componentes); reflejan la dinámica de la organización (coordinación, toma de decisiones, ciclo de vida general); y son más que la suma de sub-sistemas (técnico-productivo, relaciones sociales, integración de personas).

En la literatura especializada en el tema no existe una conceptualización globalmente aceptada que defina que es una organización, pues depende de los elementos vitales para el funcionamiento de la misma que el autor considere resaltar. Ejemplo:

- ❖ *“la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización”⁴.*
- ❖ *“sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno”⁵.*
- ❖ *“entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todo lo demás que las rodea. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas. Trabajan en ellas durante cierto tiempo, diariamente y después vuelven a casa. Las organizaciones existen en los fines de semana y durante las vacaciones”⁶.*

La sociedad cuenta con organizaciones de todo tipo que van desde las más simples o pequeñas hasta las más complejas. No importa cuál sea el tipo de organización -industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educacionales, sociales, políticas, etc.- todas en su conjunto ejercen un impacto sobre la vida de los individuos y el entorno que la rodea; y viceversa.

Es fundamental la influencia que las organizaciones ejercen sobre la vida de las personas que en ellas trabajan -la manera como las personas viven, se alimentan, su sistema de valores, sus expectativas y convicciones- y viceversa, pues las

⁴Chester I, Barnard. “As Funções do Executivo”. Atlas.Sao Pablo. Brasil. 1971.

⁵ Dr. Gutierrez, Orlando. “La organización: un enfoque marxista necesario”. Escuela Superior del PCC. La Habana. 1994.

⁶Perrow, Charles. “Analise Organizacional: Um Enfoque Sociológico”. Atlas. Sao Pablo. Brasil. 1972.

organizaciones también están influidas por la manera de actuar, pensar y sentir de las personas que en ellas laboran.

Dicho entretejido de relaciones solo es posible de entender si se observa el funcionamiento de la organización como un sistema.

En la actualidad se suele clasificar a las organizaciones –sea cual sea la actividad a la que se dediquen- como sistemas abiertos por su semejanzas a los organismos biológico. Pero la idea no es tan novedosa como parece, el concepto de sistema abierto tiene su origen en la Biología, donde el estudio de los seres vivos, su dependencia y adaptabilidad al entorno que lo rodea; atrajo rápidamente a otras disciplinas científicas incluyendo a la Administración.

Douglas McGregor en 1974⁷ presentaba las características de una organización como:

- ❖ *"Una Organización industrial es un sistema abierto. Él engrana en transacciones con un sistema mayor: la sociedad.*
- ❖ *Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor.*
- ❖ *Existen ouputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros.*
- ❖ *Análogamente, en los subsistemas dentro de la organización los individuos son sistemas abiertos.*
- ❖ *Una organización industrial es un sistema orgánico y adaptativo en el sentido de que cambia su naturaleza como resultado de los cambios en el sistema externo que lo envuelve.*
- ❖ *La adaptación, sin embargo, no es pasiva; el sistema afecta el sistema mayor y es afectado por él. Él coopera con el ambiente, así como el individuo coopera con él.*
- ❖ *Es dinámico, en el sentido de que soporta constantes cambios como resultado de la interacción entre los subsistemas y con el sistema ambiental mayor.*

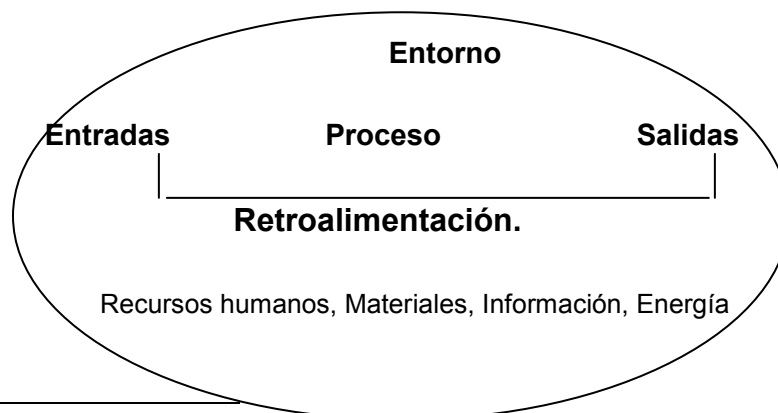
⁷McGrear, Douglas M. "Characteristics of and Organization". Nueva York. 1974.

- ❖ *Finalmente una organización industrial es un sistema sociotécnico. Ella no es solamente un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos.*
- ❖ *El sistema consiste en la organización de personas, que comprende varias tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización, ellas son una propiedad intrínseca.*
- ❖ *El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determina los inputs, las transformaciones y los outputs del sistema”.*

Podemos resumir por sistema al conjunto de elementos interrelacionados entre sí, que desarrollan una acción en la que se transforman para alcanzar un objetivo determinado, en constante interacción con el entorno que lo rodea, y en un periodo de tiempo dado.

En la actualidad se suele clasificar a las organizaciones, sea cual sea la actividad a la que se dediquen, como “sistemas abiertos”⁸. Es así que se aprecia el desarrollo de una organización desde su creación, con la integración de elementos humanísticos y tecnológicos, pasando por diversos procesos de transformación que permitirán su crecimiento, siempre en constante interacción con el entorno que lo rodea. La figura1 esquematiza un modelo simple de sistema abierto.

Fig.1.: Modelo genérico de Sistema Abierto.



⁸ En analogía al ciclo de la vida de los organismos biológico. En esencia, un sistema abierto describe las acciones e interacciones de un organismo vivo dentro de un ambiente circundante.

Fuente: González L. "Gestión de Procesos" Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC, UH (2006).

El esquema anterior es clásico y tiene el objetivo de precisar 5 elementos reconocidos como los básicos que componen un sistema: *Entradas/Inputs*: elementos que importa el sistema; *Proceso*: mecanismo de transformación de entradas en salida; *Salida/Outputs*: elementos que exporta el sistema, resultado final y *Retroalimentación*: sistema de comunicación que relaciona la salida con la entrada. Todo ello se encuadra en un *Entorno/Medio Ambiente* y que es el espacio en que circula y alimenta al sistema de entrada y recibe los de salida.

Una organización puede ser pequeña o grande, simple o compleja, con una variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, etc., pero siempre requiere recursos (inputs) para el desarrollo de sus actividades y procesos. Dentro de esa gran variedad y complejidad, existen elementos comunes para todas las organizaciones: disponen de recursos materiales y humanos, se maneja información interna y aquella que es propulsada por el desarrollo exterior. La conceptualización de los tipos de recursos de que disponen las entidades se ha generalizado con las denominaciones de "recursos tangibles e Intangibles".

Son "recursos tangibles" los que utiliza la organización y conforman su espacio y soporte material (recursos materiales, humanos y financieros). Su impacto en la organización puede ser medido mediante el análisis económico de los costos y registros de gastos en un período contable dado. Los "recursos intangibles" son los recursos que aportan los recursos humanos, como mezcla de las habilidades y conocimientos que poseen y se mantienen en desarrollo, lo que utiliza la organización para crear valor; son las capacidades que generan y añaden valor a la organización cuando los recursos humanos trabajan en grupo y tienen aptitud y compromiso con las tareas que desempeñan. Éstos no son cuantificables pero su impacto puede ser identificado siguiendo el análisis de los saltos en la serie de los resultados de la entidad.

A decir de las especialistas cubanas Cancio y Ojeda⁹ *“aún cuando en la literatura no existe un consenso en cuanto a cómo medir los recursos intangibles y su impacto en la organización, lo más aceptado sería analizar la evolución de los intangibles en el tiempo, es decir, saber si los mismos aumentan o disminuyen entre períodos de tiempo contables. Una vez analizada la importancia de los intangibles es necesario recordar que la mayoría de ellos suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento”*. A esto proponemos añadir que su búsqueda debe hacerse a partir del origen de los cambios.

Compartiendo el criterio de las autoras afirmamos que las empresas se soportan por la existencia de recursos tangibles e intangibles; y son útiles los análisis de la entidad con valoración episódica del cambio, o de ella con otras entidades, para sacar conclusiones sobre diferencias significativas entre los valores contable y económico-social que las distingan y respondan a si se necesitan cambios y reformulaciones para ser más efectivos, o se debe ampliar o renovar, lo que puede también desarrollarse con análisis estadísticos aplicando un modelo clásico de diseño experimental, modelos de regresión multinivel, o estudios longitudinales¹⁰ para conocer impacto por cambio o resultado en término de cambios de conocimientos, de conductas, de comportamiento, de actitudes, de prácticas, etc.

Sobre los dos tipos de recursos influyen los cambios que se están produciendo en el mundo, a cuenta del desarrollo científico técnico y su acelerada implementación, que exigen nuevas competencias -capacidades, conocimientos, actitudes y habilidades-, repercutiendo de manera significativa en el ámbito laboral. Atendiendo a lo anterior un elemento que -a criterio de la autora- requiere de atención para diseminar información útil es garantizar un adecuado funcionamiento de algo que es común a todas las organizaciones: la existencia de “vías de transmisión o interacciones” entre personas en el intercambio de comunicación o conocimientos. Una clasificación abarcadora (reelaborada), se emplea frecuentemente en cuatro niveles que salen fuera del marco de la empresa y nutren a la organización de ingredientes para su crecimiento. Así una evaluación de una organización atenderá como importante a las interacciones entre individuos; entre el individuo y la organización; entre la organización y otras organizaciones; y, entre la organización y su entorno.

⁹ Cancio M., y Ojeda, D., “Gestión del Conocimiento en Cuba: un acercamiento a dos Centros de I+D+I de la Universidad de La Habana”, La Habana, 2008.

¹⁰ Iglesias, M. y Mena, M. Compartiendo una experiencia. Taller sobre Evaluación de Impacto de Programas. Centro Centroamericano de Población. Costa Rica. 2004

El afán por tratar de definir, sistematizar o generalizar formas efectivas y apropiadas de organización, estructuración y Proceso de trabajo, con el objetivo de lograr de manera práctica los lineamientos trazados, dio origen a que se desarrollaran disímiles enfoques al entrar en las organizaciones, los cuales partían desde diferentes puntos de vistas.

Desde el punto de vista metodológico, en el desarrollo de este estudio se aporta para la sustentación de la integración de las EOD y sus PT de forma que la misma facilite establecer estrategias adecuadas para perfeccionar el accionar de las entidades y en esta se propone un conjunto de parámetros a medir, así como los instrumentos y técnicas recomendadas para su implementación.

Hoy por hoy se comprende que el incorporar el enfoque de procesos es un requerimiento, puesto que es la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

Se trabaja como aspecto fundamental las vías de identificación de cada uno de los macro procesos, procesos y subprocesos que se suceden en las entidades y que servirán como base para diseñar la estructura deseada con el propósito de lograr organizaciones cubanas planas donde se integren todas las actividades, manteniendo la identidad corporativa de la organización o, al menos, de sus respectivas actividades básicas y cumplan la premisa de la integración del diseño de la Estructura Organizacional a partir de sus Procesos de Trabajo.

Desde el punto de vista teórico la relevancia fundamental es la sistematización conceptual que se realiza de las estructuras y los procesos, mediante la perspectiva de integrar ambas variables en la organización. Las Estructura Organizativa de Dirección (EOD) piramidales clásicas (identificadas como conjunto de cuadros y líneas con un enfoque funcional), basadas fundamentalmente en el poder jerárquico, han predominado como forma de dirigir en las organizaciones cubanas, a pesar de que las políticas trazan las pautas para la socialización de las decisiones. No obstante se vienen cediendo espacio al enfoque de proceso, pero se pretende contribuir a acelerar este al incorporar modificaciones en esta estrecha concepción de la forma de dirigir, de ahí lo necesario que

resulta diseñar la EOD a través de el enfoque de Procesos de Trabajo (PT), lo que nos ayuda a ver la organización como un sistema.

Se construye una definición sobre el funcionamiento de las estructuras organizativas de dirección, como un proceso estratégico y de apoyo de las organizaciones, lo cual enriquece las concepciones precedentes. Se modela este proceso y se realiza una estructuración representativa sobre los componentes de cada etapa del funcionamiento. Esta distinción aporta otra perspectiva en el conocimiento sobre el tema tratado.

Desde el punto de vista práctico se demuestra que dicho cambio es ante todo una manera diferente de enfrentar el diseño organizacional de forma que aparezcan en primer plano los procesos que se ejecuta por la organización y en consecuencia que todos los sistemas, métodos y procedimientos respondan a ello.

Siendo la organización un sistema, si las metas no están interconectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función, pero con insuficiente adherencia al futuro de la organización.

1.2.- Los Procesos de Trabajo (PT) y las Estructura Organizativa de Dirección (EOD).

El concepto de “proceso” fue graficado en la Figura 1 cuando se presentaba a la organización como un sistema abierto. Siendo desarrollado el término en las primeras cuatro décadas del siglo XX en los Estados Unidos se convirtió en un estándar dentro de sus industrias. El pionero en el control de procesos fue un prominente estadístico norteamericano Walter Stewart, quien en 1924 creó el gráfico de control donde se establecía los principios esenciales del seguimiento en una línea de producción.

En la actualidad, la “gestión por procesos” es uno de esos importantes conocimientos que, convertidos en instrumentos, gana más espacio en el contexto organizacional. En el enfoque se distinguen aquellas organizaciones que se destacan en cuanto a la eficiencia y la eficacia, estratégica y operacionalmente.

Resulta indudable que esas invierten buena parte de su tiempo en buscar las formas de gestión que le permita simultáneamente consolidar sus avances para ofrecer buenos productos y servicios y la necesidad de rediseñar sus sistemas y procesos para producir las transformaciones internas necesarias que permitan respuestas más efectivas a los “cuello de botella” inevitables y a los cambios del entorno.

En la ISO 9000-2005 se define proceso como *“conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”*¹¹ y según González L. (2006), los procesos *“pueden verse como concreciones sistémicas, en el sentido de que son y muestran secuencias lineales o no lineales de zonas del sistema, facilitando la interacción con ese sistema o, si es posible, su conducción y análisis”....“es el conjunto de recursos (equipos, materiales, finanzas, personas, etc.), actividades (productivas de servicios, de dirección, etc.) e información -que constituyen su entrada-, que son transformados – según objetivos previamente deliberados-, en una interrelación de secuencia ..., de fases e interfaces, para obtener como salida recursos, actividades e información transformada. Además, los procesos deben contar con una adecuada retroalimentación que conecten mediante información el final del proceso con el inicio del mismo”*¹².

Centrarse en los procesos según H. James Harrington¹³ *“equivale a centrarse en el cliente, externo e interno, cuestión ésta hoy convertida en aspiración por todos los empresarios. La perspectiva horizontal evidencia las relaciones internas cliente-proveedor que ocurren a lo largo del proceso durante la transformación de sus entradas en salidas. Pero además, el diseño de los puestos de trabajo según los procesos en que interviene, es la vía lógica para obtener masivamente el sentido de pertenencia, al saber cada quién, con claridad, el lugar que ocupa en el flujo del proceso y en la empresa, y explicarse los objetivos y resultados finales de su trabajo y de la empresa”*. La descripción de Harrington resulta más completa que las anteriores pues precisa que en el proceso como línea, las relaciones dentro de la empresa deben verse como entre proveedores y clientes.

Para un buen uso y entendimiento de los procesos, es conveniente que los mismos estén debidamente nominalizados, argumentados, formalizados en diagramas,

¹¹ ISO 9000-2005. “Sistema de Gestión de Calidad – Fundamento y Vocabulario”.

¹² González, L. “Gestión de Procesos”. Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. (2006).

¹³ Harrington , H. J. Administración total del mejoramiento continuo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.1996.

procedimientos, documentos, y fichas, y establecida su forma de medición y control mediante apropiados indicadores y métodos. Algunos autores presentan denominaciones de clasificación (supra-proceso: es útil para identificar aquellos que agrupan varios procesos, subproceso: es útil para designar a procesos que son componentes relativamente simples de otro; tras-departamentales), o categorías (estratégicos: aquellos es útil para identificar aquellos que agrupan varios procesos. vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección, representativos de las funciones de la dirección, operativos: aquellos ligados directamente con la realización del producto y/o la prestación del servicio (objeto social), de apoyo: aquellos que dan soporte a los procesos operativos. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones y externo: aquellos que, por distintas razones, se contratan a una entidad externa), o por prioridades (prioritarios y secundarios) pero a la larga son solo tipificaciones.

Las formulaciones de los procesos de trabajo -de una manera simple o más completa-, pueden encontrarse en cualquier entidad desde que ésta abre sus puertas, pero cuando se trata de trabajar en ella para reestructurar, rediseñar o reconstruir, lo anterior se descubre como incompleto, y más allá como insuficiente para hoy y para mañana. La participación y la socialización con todos los involucrados será lo enriquecedor de todo el trabajo como herramienta eficaz para la mejora del desempeño, ello es nombrado por diferentes autores como “diseño participativo de procesos”, para lo que proponen pasos a seguir, iniciándose con un diagnóstico. Ya el inicio constituye una capacitación de los actores y en sí un avance porque se desarrolla una mejora de la comunicación, brinda adecuado tratamiento a la resistencia al cambio, crea el compromiso de que el resultado final depende de todos, ofrece mayor comprensión de la necesidad de requisitos de calidad y de la importancia de interactuar permanentemente con el entorno.

Es recomendado aplicar a cada proceso el conocido ciclo lógico PHVA = a las funciones de: (planificar, hacer, verificar, actuar) y revisarlo repitiéndolo luego de agregarlo en el conjunto de las actividades de la organización, a todos los niveles, ordenados por su jerarquía y relaciones, visto todo ello con sus objetivos, responsabilidades, características y relaciones. Ello proporciona a la dirección de la entidad una visión integrada de la organización y el soporte para planificar nuevas estrategias o políticas que sin lugar a dudas serán necesarias.

Las empresas para desarrollarse o incluso sobrevivir están obligadas a romper el viejo patrón para la realización de los negocios, los nuevos tiempos lo imponen: ▪El desempeño en el trabajo, no las jerarquías, determinan las estructuras. ▪Los cambios en el puesto de trabajo están provocando profundas modificaciones en las estructuras a todos los niveles de la empresa ▪El equipo de trabajo como unidad fundamental del rediseño gana cada vez más adeptos. ▪Pero el equipo es mucho más que un grupo de personas que trabajan juntas.

¿Cómo dar la espalda a la afirmación de que *“Estructura y Procesos es dualidad universal; es la forma y función”*¹⁴?, lo que el autor de la frase recrea como *“la relación danzante de dos centros virtuales de operación de cualquier sistema en cualquier nivel del universo, desde el átomo hasta cúmulos galácticos, el uno requiere del otro para existir, puesto que no existen procesos si no hay estructura, ni estructura sin procesos. Podemos imaginar el modelo Estructura-Procesos como dos entidades separadas pero unidas a través de lazos que conectan a ambas y que sirven para retroalimentar sus efectos y modificar su forma a través del tiempo”*.

También ha sido una práctica común tratar de mejorar una organización desde su estructura y no desde sus procesos de trabajo, cuando es este el que genera las pautas de posibilidades de accionar dentro de la organización. El enlace entre estructura y procesos tiene que responder en un mismo sentido compartido, con una “estrategia”, ancha vía que tiene un proceso y componentes, que debe incluir las acciones para dotar a los implicados en su diseño con las prácticas modernas que les permitan mejorar la competitividad y su posicionamiento. Es en resumen el engarce clave entre ellos. La “dirección estratégica” puede representarse y memorizarse como ecuación matemática, en la que no pueden faltar uno de sus términos, como suma de la Planificación estratégica + la Implementación de la estrategia + el Control estratégico. Que se exprese como suma no significa para nada que sea un proceso simple y mucho menos que sea cuestión de concebir en pocos días. Desde su origen -mediados del siglo XX-, la aplicación del concepto ha evolucionado con las turbulencias de

¹⁴Cornejo Álvarez, A., Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. 2004.

diferentes fuerzas que se han sucedido a lo largo del tiempo, desde que sus teóricos principales la enunciaron.¹⁵.

1.3.- Las nuevas tendencias Estructuras Organizativas de Dirección + Procesos de Trabajo.

Las tendencias actuales de organizar y dirigir a las empresas en el mundo, han cambiado sustancialmente estas han abandonado las clásicas formas anteriores de organización empresarial producto del desarrollo tecnológico alcanzado por la humanidad, que hacen que caduque con relativa facilidad la manera en que la empresa se relaciona con sus clientes, proveedores, aliados estratégicos y se enfrenta al entorno y a sus competidores.

Hoy día, las innovaciones gerenciales adquieren cada vez más relevancia como vector de la competitividad en las organizaciones. En la literatura especializada sobre el tema tanto nacional como internacional¹⁶ se aprecia un consenso acerca de la necesidad de que las organizaciones tienen que responder a las exigencias del entorno, que es lo que, a fin de cuentas, les da la razón de su existencia. Sin embargo, los entornos organizacionales en la actualidad, lejos de ser apacibles y estables, se caracterizan por un rasgo en común: la turbulencia. En ellos incide la multicausalidad de disímiles factores, no solo económicos, sino sociopolíticos, tecnológicos, ambientales y culturales. Los cambios son cada vez más intensos, frecuentes y multivariantes, por lo que los diseños estructurales en las organizaciones tienen que considerar distintas formas de accionar -donde primen la racionalidad, la flexibilidad y la orientación a sus procesos esenciales- para lograr el cumplimiento de sus objetivos¹⁷.

En la concepción de la autora se defiende la idea de que la integración estructura-proceso hace que el análisis realizado en la organización sea más poderoso, puesto que facilita el detectar los puntos de apalancamiento de las situaciones, inyectando a la situación Problemática creada, la energía necesaria para cambiar las estructuras o los procesos, según sea el caso. Ver a la organización desde su estructura organizativa de

¹⁵ Von Neumann y Morgenstern, La teoría de juego; Peter Drucker, The Practice of Management, 1954; Alfred Chandler, Strategy and Structure, 1962, y Kenneth Andrews

¹⁶ Rodríguez, F. O., Blanco H., y Valle, E. 2002; Luján, D y Machado, N. 2008; González Méndez, L. 2006; Gutiérrez Castillo, O. 2000; Mintzberg, H. 1998; Borrell 2007. Especialistas cubanos y extranjeros

¹⁷ González Sánchez, M., Presentación monográfica al mínimo de Economía Política. 2011.

dirección y sus procesos de trabajo permitirá un adecuado estudio de la complejidad organizacional y el ajuste a un diseño específico propio. La integración referenciada facilita que las empresas posean una estructura organizativa de dirección, que les permita en el presente y en el futuro realizar todos los cambios necesarios y adaptarse a las nuevas condiciones con el menor grado de traumatismo posible, tanto para las personas

Actualmente es algo más generalizada la comprensión de que incorporar el enfoque de proceso es un requerimiento, por ser ello la clave para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada a la satisfacción del cliente.

El enfoque predominante en los rediseños de estructuras es el de proceso, el que responde a las exigencias y necesidades del cliente, pero con una concepción amplia, que refleja posiciones no excluyentes. Así es posible encontrar una empresa que tenga una estructura con un enfoque eminentemente de proceso para la actividad de logística – producción - comercialización.

Las estructuras tienden a ser planas, sin muchos niveles intermedios, en ellas desaparecen los múltiples estratos o compartimentos estancos característicos de la concepción funcional, lo que se impulsa significativamente por las nuevas tecnologías de la información. El cambio es ante todo una manera diferente de enfrentar el diseño de la Estructura Organizativa de Dirección de forma tal que aparezcan en primer plano los procesos que se ejecutan por la organización y en consecuencia que todos los sistemas, métodos y procedimientos respondan a ello, y presidido por la orientación hacia el cliente.

Al diseñar en organizaciones cubanas su Estructura Organizativa de Dirección (EOD) teniendo en cuenta sus Procesos de Trabajo (PT), se tiene presente que exista cohesión entre la forma en que se trabaja y la forma en que está concebida la misma. A la par se facilita una sistematización teórico conceptual a emplear. Se podrá involucrar la necesidad de construcción de estructuras, con los criterios sintetizados de la autora y los elementos planteados por otros autores sobre la base de diferentes perspectivas de investigación y aplicaciones prácticas.

La importancia de este estudio radica en que el tema tiene total actualidad y aporta al desarrollo empresarial, una vía adecuada para lograr un ordenamiento con eficiencia y canal de una nueva cultura, transcurriendo en el estudio con las respuestas a preguntas científicas tales como: ¿Cuáles son los elementos teórico conceptuales que fundamentan el diseño de estructura, mediante la integración de la gestión de sus procesos?; ¿Cómo diseñar una estructura teniendo en cuenta sus Procesos de Trabajo (PT)?; ¿Qué técnicas de recogida de información utilizar en el desarrollo de este diseño?.

La evolución del sistema empresarial cubano no ha estado al margen de estas tendencias, y hoy en día, en el perfeccionamiento empresarial, actual Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, se dirige a crear un nuevo sistema de dirección y gestión de nuestras empresas. Es preciso destacar que esta asunción se ha realizado con adecuaciones, teniendo en cuenta las características de nuestro sistema empresarial estatal socialista, sometido a un alto nivel de restricciones referentes a acceder a determinados mercados, relaciones con ciertos proveedores y a participar en esquemas financieros ventajosos, como consecuencias del carácter extraterritorial del bloqueo norteamericano, más allá de la recurrencia de crisis económicas, financieras y bancarias internacionales y por la inestabilidad de los mercados externos, en que se vive en el mundo de hoy.

Las tendencias comentadas no se obvian en los preceptos a tener en cuenta para la empresa cubana, pero la experiencia indica que aún es tarea pendiente el avanzar más velozmente y consistente. Los cambios considerados en esta etapa se norman por Decreto Ley 252 “Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano” y el Decreto 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”¹⁸. El control de los avances en todas las direcciones que se debe asumir en el proceso de perfeccionamiento, se realiza a través del Consejo de Ministro y se emiten otras rendiciones de cuentas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) en reuniones de especialistas y en las comisiones de trabajo del Parlamento, y en otros escenarios se desarrollan debates de esos resultados¹⁹.

¹⁸ Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007.

¹⁹ Por ejemplo con la Asociación Nacional de Economista de Cuba, 4to. y 5to. Congresos.

Todo lo anterior, aunque muy sucintamente expresado en pocas formulaciones dejan expresión clara de los objetivos del país sobre cambios importantes. Entonces las estructuras piramidales clásicas con un enfoque funcional, basadas en el poder jerárquico que han predominado en la forma de dirigir, deben ceder espacio de forma acelerada al enfoque de proceso. Ello por supuesto no significa que desaparezca completamente la concepción funcional si el reforzamiento hacia proceso sucede es porque se ha enriquecido la cultura y el comportamiento organizacional de la entidad.

La sistematización de las experiencias en empresas y otras aplicaciones en diferentes organizaciones de otros sectores, es la fuente a partir de la cual se elaboran criterios y conceptualizaciones, la evaluación crítica de la literatura consultada, y el soporte de la efectividad de la integración en un diseño único de las bases de una EOD atendiendo a los PT.

Las vías que se emplean para obtener información y participación de todos los implicados que resultan efectivas, contribuyen no solo al estudio conceptual del funcionamiento de las EOD y sus PT, sino también a la capacitación del personal para su andar solos posteriormente y ampliarles la visión sobre cómo perfeccionar su accionar. Son lecciones aprendidas por los actores de estos procesos la importancia de concebir a la organización como un sistema; respondiendo a las exigencias de la actualidad y de su entorno; ver las formas participativas como a lograr diseños y evaluaciones; el enfoque de procesos como requerimiento; las claves para dirigir y gestionar la organización como una cadena de valor orientada al continuo desarrollo interno, a su adaptación a los cambios y con preparación para enfrentar los riesgos.

Revisión Bibliográfica.

1. Blanco, Humberto. Material de Apoyo. Maestría en Procesos Gerenciales. CEEC. 2010.
- 2.
3. Carballal, Esperanza. La estructuración de la organización. Editorial ENSPES. 2006.
4. Carballal, Esperanza. Las Estructuras Colaborativas. Editorial Félix Varela. La Habana. 2011.
5. Castro Ruz, Raúl. Informe Central al VI Congreso del PCC. Abril 2011.
6. Colectivo de autores. Gerencia. Los desafíos del siglo XXI. Editorial Félix Varela. La Habana 2004.
7. Colectivo de autores; Gerencia. Enfoque a las oportunidades. Editorial Félix Varela. La Habana 2005.
8. Colectivo de autores. Psicología del trabajo y Gestión de los RR.HH. Edición Gestión 2000. S.A. Barcelona 1997.
9. Colectivo de Autores. Consultoría Gerencial y cambio organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. 2da. Edición. CEEC-UH. Edit. Félix Varela. La Habana. 2001.
10. Consejo de Estado. Decreto Ley 252/07 Sobre la continuidad y fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
11. Cornejo Álvarez, Alfonso. Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI. 2004.
12. Drucker, Peter. Administrando en una época de grandes cambios. Edición Cargraphics S.A. 1998
13. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial. Capítulo II, Sistema de Organización General. La Habana. 2011.

14. Frech Wentew, L. Administración de personal. Editorial Limusa. S.A. de C.B. México. Pág 54. 1993.
15. Gaceta Oficial de la República de Cuba. 2007.
16. Gaceta Oficial de la República de Cuba No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2001. Ministerio de Justicia. Págs. 39 a 50.
17. González, Laredo. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
18. González, Laredo. La Perspectiva Gerencial del Enfoque por Procesos. Gestión de Procesos. Material Docente para la Maestría en Proceso Gerenciales. CEEC. UH. 2006.
19. González, Laredo. El Enfoque de Procesos en el diseño de Estructuras de Dirección". Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. CEEC. La Habana. 2000.
20. González, Mercedes y Cancio, Mariuska. Los Procesos de Trabajo. Enfoque predominante en los Rediseños de Estructuras. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana. Cuba. 2011.
21. González, Mercedes. Compilaciones sobre Estructura Organizacional. Material de apoyo a la Maestría de procesos gerenciales del CEEC. Ciudad de la Habana. 2009.
22. González Sánchez, Mercedes. Protocolo presentado al Consejo Científico del Centro de Estudios de la Economía Cubana (CEEC). La Habana. 2011.
23. González Sánchez, M. Presentación monográfica al mínimo de Economía Política. 2011.
24. Gutiérrez, Orlando. La empresa: objeto del perfeccionamiento empresarial. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al perfeccionamiento empresarial. Editorial Félix Varela. CEEC. La Habana. 2000.
25. Harrington, H. James. Administración total del mejoramiento continuo. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 1996.

26. Lujan, D. y Machado, N. Procedimiento general para el diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos. Folletos Gerenciales. Año XII No. 3. Ciudad de la Habana. Marzo. 2008.
27. Mintzberg, H. Diseño de Organizaciones Eficientes. Editorial Ateneo. Argentina. 1989.
28. Mintzberg, H. Estructuración de las organizaciones. Edición MES. 1998.
29. NC ISO 9000-2005 Sistema de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.
30. Nogueira, D; Medina, A y Nogueira, C. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. Editorial Pueblo y Educación. 2004.
31. Ostroff, F. y Smith, D. La organización horizontal. Harvard Deusto Business. 1992.
32. Peppard, J. y Rowland, P. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocio. Prentice Hall hispanoamericana S.A. México. Pág. 8. 1996.
33. Pérez Villanueva, O. E., Estrategia económica. Medio siglo de socialismo. En "50 años de desarrollo económico y social de Cuba". Editorial de Ciencias Sociales. La Habana. Pág. 2. 2010..
34. Portuondo, Ángel Luis. Temáticas Gerenciales Cubanas. MES. La Habana. 1997.
35. Ramírez García, J.R. La calidad en la práctica de empresas cubanas. Gerencia: una visión de consultores. Pág. 46. 2004
36. Ramírez García, J.R. La gestión por procesos como enfoque gerencial en entidades cubanas seleccionadas. Seminario Anual sobre Economía Cubana y Gerencia Empresarial del Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de la Habana. Cuba. 2011.
37. Ramírez García, J.R y González Sánchez, M. El diseño de procesos: algunas experiencias. Boletín Electrónico III. CEEC. 2005.
38. Ramírez, J.R. "Gestión por Procesos". Maestría en Procesos Gerenciales. 2009..
39. Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana S.A. 1994.

40. Rodríguez, Fermín; Blanco, Humberto y Valle, Eduardo. El enfoque de procesos. Una herramienta para el rediseño y mejoramiento de la empresa. Gerencia del propósito a la acción. Editorial Félix Varela. Habana. 2002.
41. Rodríguez González, F. y Alemañy Ramos, S., Enfoque, Dirección y Planificación estratégicos. La experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección Ministerio de Educación Superior. Septiembre 1998
42. Salazar, A y Maggiorani, R. Estructuras Organizativas y tipos de organigramas. 2003.
43. Stoner, James. Administración. 5ta. Edición. Editorial MES. 1998.
44. Von Neumann y Morgenstern, La teoría del juego; Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1954; Alfred Chandler, *Strategy and Structure*, 1962, y Kenneth Andrews
45. www.monografias.com Blanco, Mercedes y otros, Planificación y estrategia 2010.
46. www.frrg.utn.edu.ar Estructuras Organizativas. Consultado entre 2005 - 2008
47. www.madrimasd.org/revista/revista11/tribuna/tribunas1. 2006.