

Reflexiones sobre la aplicación del enfoque de proceso en el diagnóstico y perfeccionamiento del sistema organizativo

Reflections on the application of the focus of process in the diagnosis and perfecting of the organizational system

Dr. C. Jorge Luís Mariño-Vivar, jorge@uo.edu.cu

Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

Este trabajo se desarrolló en Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN) de la República Bolivariana de Venezuela, con el objetivo general de realizar un diagnóstico organizacional para el rediseño de la estructura organizacional, en congruencia con los procesos sustantivos, con vistas a elevar la orientación al cliente. A través de la investigación se utilizaron métodos de investigación y técnicas tales como: computacionales; estadísticas; revisión documental; observación directa; método Delphis; encuestas; entrevistas; trabajo grupal; técnicas de diseño estratégico y de solución de problemas. Entre los principales resultados de la investigación, se encuentran el rediseño de los procesos claves de la organización, la identificación de los principales problemas que afectan el sistema organizativo y el diseño de tres alternativas de estructuras organizacionales cuya implementación elevarán la orientación al cliente de la organización.

Palabras clave: Enfoque de proceso, diagnóstico organizacional, estructuras organizacionales, orientación al cliente, procesos.

Abstract

This work was developed in SAREN, with the general objective of making an organizational diagnosis for the redesign of the organizational structure, in congruence with the substantive processes, with a view to elevate customer orientation. Through research, research methods and techniques such as: computational; statistics; documentary review; direct observation; Delphis method; surveys; interviews; team work; strategic design techniques and problem solving. Among the main results of the research are the redesigns of the key processes of the organization, the identification of the main problems that affect the organizational system and the design of three alternatives of organizational structures whose implementation will elevate the customer's orientation of the organization.

Keywords: Focus of process, organizational diagnosis, organizational structures, the orientation to the customer, processes

Introducción

Las transformaciones organizacionales constituyen instrumentos de adaptación de las organizaciones al tránsito a una era que exige romper viejos paradigmas y asumir nuevos comportamientos ante las realidades que impone el entorno. Las organizaciones colapsan cuando los esquemas de referencia y modelos concebidos se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas circunstancias, es entonces cuando el hombre con su inagotable caudal de conocimientos tiene ante sí el reto de aplicar nuevas maneras de hacer para lograr sobrevivir a las condiciones actuales. Si se tuviera que establecer una relación entre organización y entorno, se diría que las organizaciones son resultado y expresión de una necesidad social que se convierte en demanda a través de un encargo social, que está condicionado constantemente por el cambio en el escenario social, económico, político y tecnológico que le circunda, sustentado sobre la base de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de sus miembros. No obstante, es la precisa orientación al encargo social que le hace la sociedad, lo que valida la existencia de una organización.

La organización estudiada¹ a través de un proceso de consultoría presenta dificultades en el funcionamiento interno de cada una de las direcciones funcionales que la componen y en el flujo de información y comunicación entre estas, así como en las relaciones de estas con la sede a nivel nacional². La vorágine de trabajo diario de la misma, la obsolescencia de algunos de los mecanismos empleados y la ausencia de otros, la carencia y desactualización de manuales de procedimientos y de estructuras de cargos, los frecuentes cambios en los titulares de los principales cargos de dirección, la aplicación de procedimientos diferentes por las direcciones según consideran necesario, son deficiencias que afectan el funcionamiento, las operaciones y propia existencia del sistema. Esto se traduce en una inadecuada orientación al cliente interno y al cliente final (la población), lo cual se manifiesta en un insuficiente nivel y calidad de los servicios.

En la entidad se observa la falta de un diagnóstico de estructura organizacional del sistema y el desconocimiento de la correspondencia de la misma con los procesos sustantivos que contribuyen al cumplimiento de la misión del sistema. Entonces puede definirse el problema que da origen a la consultoría de la siguiente manera ¿cómo identificar las principales causas de las dificultades que presenta la estructura organizacional del sistema para elaborar una propuesta de acciones que elimine su impacto negativo en el alcance de la misión e incida favorablemente en la elevación de la orientación al cliente por parte de la organización?

La investigación se propuso como objetivo: realizar un diagnóstico organizacional para el rediseño de la estructura organizacional, en congruencia con los procesos sustantivos, con vistas a elevar la orientación al cliente. Esto se pudo concretar en las siguientes tareas:

¹ Servicio Autónomo de Registros y Notarías (SAREN), República Bolivariana de Venezuela.

² Según las actas de los Consejo de dirección de la organización y observaciones iniciales realizadas.

- Estudio de toda la documentación vinculada al sistema estudiado, elaborando el proyecto y el cronograma de trabajo.
- Formulación de un procedimiento metodológico con las aplicaciones de técnicas y herramientas científicas a utilizar en la consultoría.
- Identificación de los principales problemas organizacionales del sistema estudiado, vinculados a los procesos sustantivos mencionados y a la estructura organizativa.
- Diseño de propuestas de cambios en materia de procesos sustantivos y estructura organizativa que eleven la eficacia y eficiencia del sistema.

En Cuba se desarrollan los procesos de Dirección Estratégica, de manera experimental, desde los años 80 y hasta la fecha se han integrado diferentes componentes. Desde el período 2000-2003 se introdujo la orientación explícita de ejecutar técnicamente el trabajo con los valores y se aplican la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores. Sin embargo, el diseño de estructura organizacional a partir de un enfoque de proceso integrado a un enfoque de orientación al cliente no ha sido algo común en el país. Por su parte, la empresa pública tiene muy poca experiencia y conocimientos en la temática, y una necesidad urgente de solucionar los problemas mencionados. Esta investigación se justifica en respuesta primero a la solicitud del cliente y segundo a diferentes indicaciones, resoluciones y circulares que se han orientado a los organismos por el Consejo de Estado y Gobierno cubanos, en especial cuando se señaló: “La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía”, pero “Se reconoce la existencia objetiva de las relaciones de mercado, sobre el cual el Estado ejerce regulación e influencia” y más adelante se agrega “Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad”, por supuesto esto incluye a todas las organizaciones de la sociedad cubana. (Partido Comunista de Cuba, 2018, p. 23).

Fundamentación teórica

Con esta investigación se profundiza en los aspectos fundamentales como propósitos, funciones y misión de una organización; servicios; procesos; enfoque de procesos; estructura organizativa y orientación al cliente, que tipifican la propia esencia y naturaleza de cualquier organización, todo lo cual permite elaborar un sistema de propuestas y acciones para el análisis y el cambio organizacional hasta su congruencia con el encargo y objeto social, y con la estrategia a desarrollar en función de brindar una alta satisfacción a la población como cliente.

Lo anterior requirió de una importante revisión bibliográfica crítica por parte de los investigadores-consultores para diseñar la estructura teórica-metodológica del trabajo y los paradigmas a utilizar. Las limitaciones de espacio que impone la naturaleza del artículo llevan a exponer un resumen del juicio conceptual de que se partió en las propuestas y aplicaciones, obviando los análisis críticos detallados que sirvieron de

origen. Los paradigmas conceptuales seleccionados para conformar un marco teórico adecuado fueron los siguientes³.

Organización.

Es una unidad social conscientemente coordinada, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar uno o un conjunto de objetivos comunes (Portuondo, 2017, pp. 5-6).

Son evidentes algunos elementos en común para las organizaciones:

Poseen una meta o finalidad. Sin una meta no habrá razón para que exista una organización.

Contarán con un programa o método para alcanzar sus metas. Sin algún plan de lo que debe hacer, ninguna organización podrá ser eficaz.

Han de adquirir y asignar los recursos necesarios.

No son autosuficientes, sino que siempre existen en un ambiente junto con otras.

Tienen líderes o administradores.

Este concepto impone determinados retos: ¿Cómo administrarlas? ¿Cómo los administradores pueden ayudar mejor a sus organizadores a establecer y alcanzar sus metas?

Administración

Proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la misma para alcanzar objetivos organizacionales establecidos (Stoner y James, 1995, p. 4).

Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos (Koontz y Weihrich, 2009, p. 6).

Ambos conceptos hacen necesario ampliar el núcleo conceptual básico:

Como administradores se consideran a las personas que realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.

Es aplicable a los administradores en todos los niveles organizacionales.

La meta de todos los administradores es la misma: crear un superávit.

La administración se ocupa de la productividad; esto implica eficacia y eficiencia.

³ El basamento teórico-metodológico tuvo como fuentes a autores de alto prestigio y autoridad en la temática, cuyos aportes teórico-conceptuales a pesar de las fechas de sus libros mantienen actualidad y total vigencia. Ejemplos: P. Drucker llamado el "Padre de la Administración Moderna"; además H. Koontz, H. Weihrich, H. Mintzberg, F. Stoner, A. James, M. Porter, todos académicos básicos e insoslayables en la materia; M. Menguzzato y J. J. Renau por la Escuela de Administración Española y el Grupo Strategor en representación de la Escuela de Administración Francesa.

Eficiencia

Capacidad de hacer correctamente las cosas. Es un concepto de entrada-salida, insumo-producto (Drucker, 1959, 1974, 1974).

Entonces, un administrador es eficiente si: logra las salidas (resultados) que corresponden a las entradas (mano de obra, materiales y tiempo) utilizadas para conseguirlos y minimiza el costo de los recursos con que obtiene sus metas. Reflexión importante: antes de centrarse en la eficiencia, se debe estar seguro ¿de qué es lo que hay que hacer?

Eficacia

Capacidad de escoger los objetivos apropiados, de hacer las cosas correctas. (Drucker, 1959, 1974, 1974).

Por lo que, un administrador eficaz es aquel que selecciona las cosas correctas para realizarlas. Además, la falta de eficacia no puede ser compensada con la eficiencia, por grande que ésta sea. La eficacia es la clave del éxito de una organización, se vincula al cumplimiento de objetivos no a la realización de tareas.

Transformaciones organizacionales

Un cambio no es una transformación. Un cambio modifica o reemplaza uno o más elementos del sistema; una transformación modifica la forma en que estos elementos se relacionan entre sí.

Actualmente, el centro de atención se ha desplazado de lo interno de la organización y la eficiencia hacia las relaciones organización-entorno y la eficacia. El éxito y supervivencia a largo plazo de las organizaciones depende mucho más de los progresos en su eficacia (grado en que se logran los objetivos) que en su eficiencia.

Servicio

Generalmente el término producto trae a la mente un objeto físico, tal como un automóvil, un televisor o una cerveza. El término servicio hace referencia a prestaciones intangibles, pero, de todas formas, cuando pensamos en productos físicos, su importancia no radica en poseerlos, sino en usarlos como satisfactores de deseos. “Un servicio es cualquier acto o función que una parte ofrece a otra, es esencialmente intangible y no implica tener propiedad sobre algo. Su producción podría estar vinculada o no a un producto físico” (Kotler y Keller, 2012, p. 356).

Es común que las ofertas de las empresas al mercado incluyen normalmente algún tipo de servicio que puede ser mayor o menor dentro de la oferta total.

No puede olvidarse que los servicios tienen cuatro importantes características que afectan fundamentalmente al diseño de sus programas de marketing: Intangibilidad, Carácter inseparable, Variabilidad y Carácter perecedero.

Calidad

En esencia calidad es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, los mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el

inicio de su fase productiva, lleva a hacer las cosas bien desde el principio, para asegurar pocos errores y alcanzar la Calidad Total.

“La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes (...). La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente” (Secretaría Central de ISO-Norma Internacional ISO 9000, 2015, pp. 7-8).

En los últimos tiempos se ha desarrollado con mucha fuerza el concepto de Calidad Total.

Estrategia

Constituye “la determinación de la misión (o propósito fundamental) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas” (Koontz y Weihrich, 2009, p. 156).

Es evidente que los objetivos son parte esencial de la formulación de estrategia. En condiciones de una intensa competencia, el desafío actual de la Administración se ubica en la búsqueda de nuevas formas para incrementar la productividad (cantidad de trabajo de calidad que cada empleado desarrolla.) Para ello, se revalúa la relación administrador-subordinado:

Buscando métodos para detectar las actitudes y los recursos de todo empleado.

Se desechan estructuras jerárquicas tradicionales.

Se experimenta con la administración participativa.

El administrador/líder necesita de: visión, ética, diversidad cultural y capacitación.

Procesos

Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material. Cada proceso tiene clientes y otras partes interesadas (quienes pueden ser internos o externos a la organización) que son afectados por el proceso y quienes definen los resultados requeridos de acuerdo con sus necesidades y expectativas. “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (Secretaría Central de ISO-Norma Internacional ISO 9001, 2015, p. viii).

El propósito del enfoque basado en procesos es mejorar la eficacia y eficiencia de la organización para lograr los objetivos definidos. Este enfoque es una excelente vía para organizar y gestionar la forma en que las actividades de trabajo crean valor para el cliente y otras partes interesadas (Porter, 1996).

A los efectos de la estructura organizacional, este enfoque basado en procesos introduce la gestión horizontal, cruzando las barreras entre diferentes unidades funcionales y unificando sus enfoques hacia las metas principales de la organización.

Muy vinculados a la función organización del ciclo de administración y en particular a la estructura organizacional están los conceptos que brevemente se enuncian a continuación.

División del trabajo

Puede ser conceptualizada como la desagregación de una actividad compleja en componentes, a fin de que los individuos sean responsables de un conjunto limitado de actividades y no de la actividad como un todo (Strategor, 1995).

Lo anterior trae consigo, por un lado, la especialización del trabajo en actividades uniformes, relativamente simples y, por otro lado, la necesaria coordinación a través de la integración de las actividades de las distintas partes de una organización para lograr los objetivos organizacionales.

Estructura organizacional

La coordinación efectiva y la delegación de autoridad se hacen posibles en una organización con el adecuado diseño de la estructura organizacional definida como la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan (Mintzberg, 1995). En dicha estructura, se evidencia la línea de mando o línea de control (número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado) y se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado (se le concede discrecionalidad) para tomar decisiones, no se puede delegar autoridad que no se posee.

Este proceso implica: determinación de los resultados que se esperan, asignación de tareas, delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas y asignación de responsabilidad derivada de la ejecución de las tareas. No se puede esperar que se alcancen metas sin la autoridad necesaria, ni tampoco delegar autoridad sin saber para qué fines será utilizada (Koontz y Weihrich, 2009, p. 305).

El propósito principal de la delegación es hacer posible la organización, existe un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con efectividad y para quienes pueden tomar decisiones, excedido este límite se debe delegar autoridad a los subordinados para que tomen decisiones en los marcos de las actividades que se les han asignado.

La estructura organizacional puede ser vertical u horizontal. Vertical cuando está caracterizada por una línea de mando estrecha (angosta) y muchos niveles jerárquicos. Horizontal cuando se caracteriza por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos.

La agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente es realizada mediante el proceso de departamentalización. El resultado se refleja en un organigrama o diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización, cómo se relacionan.

Métodos utilizados

Inicialmente, una premisa teórica-metodológica importante, la señalada por P. Drucker al plantear que existen tres categorías fundamentales que deben ser conocidas en una organización: propósito, funciones y misión. En el conocimiento de la naturaleza de una organización se debe partir de su propósito y éste debe ser exterior a la misma, dicho propósito debe de estar en la sociedad porque la organización es un órgano de la misma. Existe un solo modo de definir el propósito de la organización: “Cumplir con el encargo social, crear usuarios de lo que hacemos”, “crear clientes”. El usuario/cliente es quien determina la naturaleza de la organización, en tanto ésta genera bienes y servicios para la sociedad /mercado donde se encuentra el usuario/cliente, pero es cuando el usuario/cliente los consume, que los recursos se convierten en riqueza y las cosas en productos, lo que el usuario/cliente toma lo considera valioso. Lo que el usuario/cliente considere valioso es decisivo para determinar: ¿qué es una organización? ¿qué produce? ¿cómo prosperará? Lo más valioso no es el producto/servicio, siempre lo es: la utilidad. Por ello, el usuario/cliente es el cimiento de la organización y el factor que le permite perdurar, solo él puede originar desempleo (Mariño, 2000).

La función y la misión de la organización consisten en atender y satisfacer deseos y necesidades del consumidor. La misión es la «razón de ser» de la organización y a su vez, al manifestar «oficio organizacional» hace evidente el papel de la organización en la sociedad, su justificación, su utilidad (Menguzzato y Renau, 1995).

En este camino, existen dos actividades esenciales de la organización: diseñar estructura organizativa e identificar y diseñar procesos, ambos están estrechamente vinculados. Diseñar estructura organizativa sin identificar procesos, es como hacer un traje sin medidas, poniendo a riesgo la eficiencia y eficacia de la organización y con ello su competitividad. Igual situación resultaría el tratar de desarrollar procesos en los marcos de estructuras organizativas que no consideró a los mismos durante su diseño e implementación. Muchas organizaciones convierten el diseño de la estructura organizativa en el principio y fin de su quehacer, sin la adecuada aplicación de un enfoque en proceso y a espaldas de la naturaleza de su propio propósito organizacional, viven para sí olvidando su encargo social.

Entre misión y objetivos como validantes de uno u otro tipo de estructura organizacional existe un puente o enlace necesario, y éste es la identificación y diseño de los procesos necesarios para su alcance. ¿Qué es nuestra organización y qué debería ser? Son respuestas que debe brindar la estrategia competitiva, pero su concreción exige la identificación de procesos como paso previo y la validación de la estructura organizativa necesaria como elemento del soporte estratégico.

En la búsqueda de la solución al problema de investigación y al cumplimiento de los objetivos trazados, la lógica impuso como procedimiento transitar con carácter iterativo por los siguientes momentos metodológicos.

Revisión y análisis de documentos constitutivos e informes de la organización estudiada, en particular los referidos al cumplimiento de los objetivos, estrategias y balances de trabajo a todos los niveles estructurales.

Consulta de la información contenida en las bases de datos de la organización.

Clarificación de las categorías siguientes de la organización: propósitos, misión-visión y funciones.

Observaciones de los procesos y comportamientos en la organización.

Conceptualización y diagnóstico de los procesos de la organización.

Identificación de los procesos claves de la organización.

Trabajo grupal y aplicación de técnicas e instrumentos científicos.

Recopilación, análisis y evaluación de la información recopilada.

Identificación de los principales problemas resultantes del diagnóstico organizacional.

Diseño de propuestas de estructuras organizacionales.

Propuestas de acciones.

Se tomaron como premisas generales las siguientes:

Comenzar por el diagnóstico organizacional (DO) para identificar y validar los principales problemas de la organización en términos de procesos claves y de sistema organizativo con orientación al cliente, jerarquizarlos y con ello definir alternativas de solución.

En el proceso de transformación organizacional, para garantizar la orientación al cliente hubo que romper desde el primer momento con el paradigma tradicional de examinar la organización solo desde adentro, desde la oferta (“mirarse el obligo”) y asegurar la asimilación de un nuevo paradigma por los miembros de la organización, analizar a ésta también desde afuera, desde la demanda (“mirarse desde la sociedad/mercado”), que es donde se encuentra su propósito y toda una red de usuarios/clientes internos hasta llegar al usuario/cliente final, la satisfacción de estos determina el cumplimiento o no del encargo social de la organización, su competencia.

Partir de involucrar activamente a los principales directivos y especialistas de la organización a todos los niveles y aplicar técnicas de avanzada de la Administración y la investigación organizacional, lo cual permitió “aprender haciendo” e imprimir más eficiencia y eficacia en la gestión de las soluciones.

La investigación para la búsqueda de información y validación de alternativas de solución abarcó todo el sistema organizativo de carácter nacional y se hizo en tres direcciones: criterios desde las oficinas territoriales, criterios desde la oficina central y análisis de la documentación, leyes y estudios existentes sobre el sistema estudiado.

Los criterios desde las oficinas territoriales se obtuvieron a través de: muestra de oficio (se estratificó atendiendo a dos variables, al tipo de servicio y a la cantidad de puntos de servicios existentes-oficinas), entrevistas, encuestas y observación. Los criterios desde la oficina central se recopilaron mediante: selección de expertos, entrevistas, método Delphis (búsqueda de consenso) y observación. Conciliando ambos resultados se llegó a un listado preliminar de problemas organizacionales identificados en relación al sistema.

Este listado preliminar de problemas organizacionales se analizó atendiendo a: cantidad de problemas, tipos de problema, niveles de prioridad, problemas por función organizacional, se aplicó Principio de Pareto para determinar el 20% de los problemas que aportaban el 80% de solución (Regla 20-80).

En la determinación de los expertos se utilizó la formula siguiente.

$$M = \frac{P(1 - P)K}{i^2}$$

Donde:

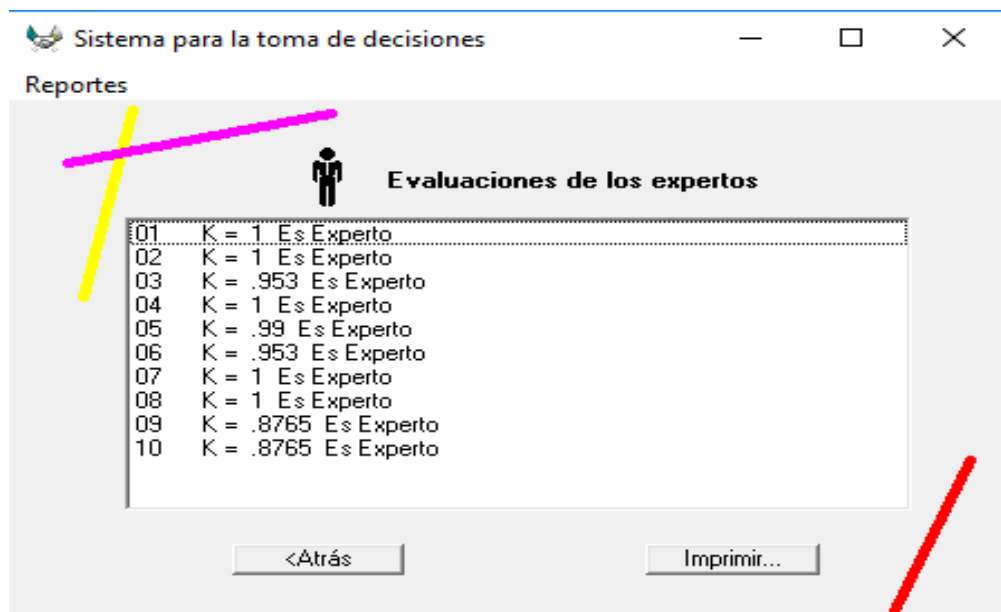
M: Cantidad de expertos.

i: Nivel de precisión deseado (10%).

P: Proporción estimada de errores de los expertos (2%).

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido (95%).

A partir de la ecuación anterior se definió que el número mínimo debía ser de ocho (8) expertos. No obstante, por interés de la organización se trabajó con un grupo de expertos formado por diez directivos, en cuya selección se tuvo en cuenta: ser del sistema, tener experiencia en la gestión de la actividad, poseer competencia profesional y tener vinculación con la problemática a tratar. Todos los expertos fueron sometidos a la evaluación de sus competencias a través del software Decisión, los resultados de dicha evaluación aparecen en la figura No.1



Evaluaciones de los expertos		
01	K = 1	Es Experto
02	K = 1	Es Experto
03	K = .953	Es Experto
04	K = 1	Es Experto
05	K = .99	Es Experto
06	K = .953	Es Experto
07	K = 1	Es Experto
08	K = 1	Es Experto
09	K = .8765	Es Experto
10	K = .8765	Es Experto

Figura 1. Evaluación de expertos. Salida del software DECISIÓN

El método Delphis fue aplicado a un total de diez (10) expertos, a los cuales se les realizó cinco rondas de preguntas con el objetivo de buscar consenso en la

identificación de las principales deficiencias en cuanto al problema a resolver. Los resultados se muestran y discuten en el acápite siguiente.

Entre las técnicas e instrumentos científicos utilizados se encuentran: análisis documental, trabajo en grupo, técnicas de solución de problemas, diseño muestral, encuestas, entrevistas, técnicas computacionales y estadísticas.

El cuestionario de 24 preguntas, 11 eran preguntas cerradas con una escala propuesta y 13 abiertas con la posibilidad de expresar honestamente sus opiniones, se recomienda su procesamiento con el software profesional SSPS para Windows versión 15 o 22.

La agenda de entrevistas a directivos del nivel central y del nivel de estados abordó 12 líneas temáticas sobre: la atención a los clientes, los procesos, las operaciones y su logística de aseguramientos, la delegación de autoridad, la coordinación y comunicación entre las diferentes sedes territoriales y la sede central, sistema de información existente y mecanismos de planificación y control.

Toda la base de información para la aplicación del procedimiento fue tomada de los documentos de trabajo de la organización objeto de estudio y mediante las técnicas explicadas, en todos los casos fue validada por la metodología empleada en la investigación.

Resultados y discusión

Por interés institucional, la metodología se aplicó en una organización ajena al entorno cubano como parte de todo un proyecto de servicio científico-técnico, funcionando satisfactoriamente. Un proyecto con estas características nunca se había desarrollado en una organización como SAREN, que abarcara el nivel central y todos los estados del país, y con un equipo multidisciplinario. Mediante la aplicación de las técnicas y métodos expuestos, y el procesamiento de la información reunida:

Se identificaron y validaron 59 problemas principales. De ellos, seis (6) problemas (10,2 %) se consideraron “No útiles o convenientes”⁴.

De acuerdo al nivel de prioridad de estos problemas para la organización, los expertos establecieron 15 niveles jerárquicos, concentrándose la mayor prioridad inicialmente en el 30,2 % de los problemas de mayor impacto para la organización, en los seis primeros niveles (16 problemas). En la solución de estos problemas comenzó a hacer énfasis la organización para obtener el mayor impacto a corto plazo con niveles adecuados de eficiencia y eficacia (Tabla 1).

NIVELES	CANTIDAD DE PROBLEMAS POR NIVELES	AGRUPACIÓN
I	2	16 PROBLEMAS (30,2 %)
II	1	
III	2	

⁴ Según el “Manual de la XEROX” o “Técnicas de solución de problemas” son aquellos problemas que se pueden “congelar” en un momento determinado, trasladando su gestión hacia el futuro en que existan condiciones para ello. Esto permite concentrarse en aquellos problemas en que existe más posibilidades de solución, optimizando el impacto de la gestión.

IV	1	
V	3	
VI	7	
VII	4	
VIII	8	
IX	8	
X	4	
XI	4	
XII	3	
XIII	4	
XIV	1	
XV	1	
TOTAL	53	-

Cuadro 1. Niveles de prioridad de los problemas.

Estos 16 problemas (abarcen los seis primeros niveles de prioridad) son en lo fundamental de: infraestructura, falta de procesos por identificar y reglamentos, dirección, gestión de recursos humanos y gestión de la información. El mayor peso en el listado de los problemas está referido al área funcional de dirección.

A) En relación a los procesos se identificó:

Falta de planificación y rigor en el proceso de reclasificación.

No existe una gestión basada en procesos.

No existen manuales de normas y procedimientos.

No tienen sus objetivos definidos.

No se lleva un control sobre los procesos.

El proceso para brindar los servicios de requisiciones es inadecuado.

Los procesos que tienen definidos empíricamente no le permiten desarrollar todas las funciones que se adjudican oficialmente.

No presentan ningún proceso documentado.

No tienen definido un proceso de control interno.

No existe un proceso de previsión del riesgo.

No presenta un proceso definido para sustanciar los procedimientos para la determinación de responsabilidad.

La estructura organizacional del sistema estudiado está afectando el proceso de auditoría actual.

Es insuficiente la gestión y participación en la gestión del presupuesto.

Falta de correspondencia entre estrategias, procesos y estructura organizativa.

No se mide el desempeño organizacional ni administrativo.

Teniendo en cuenta el levantamiento de los procesos en cada una de las oficinas y direcciones, y las funciones definidas para ellas, se observa que más de las dos terceras

partes (68,6 %) de las funciones del sistema estudiado están afectadas en su cumplimiento, lo que significa que se cumplen parcialmente o no se cumplen. Por otra parte, la mayoría de los procesos (62) están sin documentación de ningún tipo y aproximadamente la mitad (59 de 121 procesos) del total de procesos en la organización son empíricos; es decir, procesos que funcionan a fuerza de costumbre y no están documentados. Esto constituye una evidente violación de disciplina tecnológica que compromete seriamente la calidad de los servicios (Tabla 2).

Tabla 2. Distribución de los problemas por área funcional.

NO	SISTEMA FUNCIONAL	PROBLEMAS	
		CANTIDAD	%
1	ORGANIZACIÓN GENERAL.	11	20,7
2	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.	1	1,9
3	RECURSOS HUMANOS.	15	28,3
4	INFORMACIÓN.	4	7,5
5	ORGANIZACIÓN Y CREACIÓN DE SERVICIOS.	9	17,0
6	ECONOMÍA.	3	5,7
7	CONTABILIDAD Y FINANZAS.	2	3,8
8	CONTROL INTERNO.	1	1,9
	A TODOS LOS SISTEMAS FUNCIONALES.	7	13,2
	TOTAL	53	100,0

B) En relación a la estructura organizativa se validaron:

La estructura actual no abarca todo el sistema organizativo analizado, ya que no queda claramente definido en el organigrama donde quedan insertadas las oficinas de servicios territoriales (estadales). Se ignora al núcleo de operaciones de la organización, que es el que atiende al cliente final.

Evidentemente el Director General no puede atender directamente, en lo operativo y estratégico a aproximadamente 485 oficinas territoriales, tampoco cada Director funcional lo logrará, solo seguirán intentando atenderlos desde su posición o área funcional con la consiguiente falta de eficacia y eficiencia organizacional.

La línea de mando no queda claramente definida, tampoco las relaciones de coordinación entre las diferentes agrupaciones organizativas.

No se establece una correspondencia adecuada con los objetivos y estrategias emanados por el Plan Nacional para la organización, por lo que se afecta su cumplimiento.

La estructura organizacional utilizada favorece la existencia de problemas importantes señalados por el diagnóstico realizado (falta de comunicación, falta de coordinación, poca capacidad de respuesta a los problemas, falta de trabajo en equipo, insuficiente planificación y control, insuficiente delegación de autoridad, falta de desarrollo de los recursos humanos).

No ayuda a clarificar y solucionar el diseño de un sistema de información que optimice la toma de decisión. Se debe definir ¿qué área funcional del sistema estudiado jerarquiza el sistema de información interna de la organización? y ¿cómo se medirá el desempeño organizacional en la entidad?

La logística, cuestión esencial en una organización como ésta, no se encuentra jerarquizada a pesar de la alta centralización, el carácter nacional de la gestión de la organización, la vasta extensión territorial y poblacional del país que cuenta con 24 estados.

No funciona la unidad organizativa encargada de la comunicación hacia la población y resto del entorno.

No se tiene definida la unidad organizativa encargada de la función de planificación-control de sistema estudiado como organización. En una organización, la función de planificación no se puede restringir sólo a presupuesto, que además no se encuentra jerarquizada como proceso clave del sistema, lo cual afecta seriamente la coherencia del ciclo de administración en sus tres niveles de decisión (estratégico, táctico y operacional).

El sistema estudiado utiliza una estructura funcional que potencia sus propias desventajas fundamentales como son: aumenta el tiempo de respuesta en las grandes organizaciones; ocasiona cuellos de botella debidos a la realización secuencial del trabajo, especialmente en las oficinas territoriales, afectando directamente el servicio a la población; no estimula la innovación, tiene una perspectiva estrecha; favorece los conflictos respecto a las prioridades de los servicios; no favorece el desarrollo de los directores generales; oscurece la responsabilidad de la tarea total (en particular entre los directores funcionales).

La metodología utilizada permitió: la identificación de los principales problemas del sistema organizativo estudiado como resultado del diagnóstico organizacional con enfoque de proceso y sistema organizativo; como alternativas de solución a los problemas anteriores se propuso la definición y rediseño de los procesos claves de la organización (a 15 se le elaboraron toda la documentación); el diseño de tres alternativas de estructuras organizacionales cuya implementación elevarán la orientación al cliente, la eficiencia y la competitividad de la organización (se seleccionó una para su aplicación), y la redacción de un manual de procedimiento para la capacitación de los miembros de la organización. Esta metodología es novedosa en tanto vincula el enfoque de proceso y el diseño de los mismos con el diseño de estructuras organizativas orientadas al cliente, su implantación es válida tanto para sistemas empresariales como para organizaciones no lucrativas con un significativo encargo social (relacionado con la elevación de la calidad de vida de la población.) Estos resultados se completaron con la transferencia de la tecnología utilizada y el diseño y ejecución de un plan de capacitación congruente con el proceso de implementación de las transformaciones propuestas.

Esto les imprime actualidad y significación a los resultados para el organismo y el país, en tanto la Administración con un enfoque integrado de procesos, estratégico y orientado al usuario/cliente permite un diseño organizacional de sus procesos y estructura organizativa, congruente con estrategias orientadas a sus propósito, funciones y misión organizacionales.

Conclusiones

1. *El enfoque basado en procesos y la orientación al cliente permitió abordar las transformaciones organizacionales, en lo referente a procesos y estructura organizativa, como algo coherente e indisoluble con la propia naturaleza de la organización y el encargo que le hace la sociedad. Todo con un enfoque sistémico, que garantice un incremento sostenible de la eficacia, la eficiencia y los niveles de competitividad para este tipo de instituciones, incentivando la elevación de la calidad de vida de la población a través de productos/servicios que brinden una alta satisfacción.*
2. *Por lo general, la no aplicación de este enfoque provocó la incongruencia entre las estrategias seleccionadas por un lado y los procesos, estructura organizacional y resto de los elementos del soporte organizacional por otro lado, factores que se convierten en barrera insuperable que conduce al fracaso organizacional.*
3. *La aplicación realizada permitió profundizar en la implementación de un enfoque estratégico en la organización sin afectar la gestión operativa, se crearon las condiciones para solucionar la falta de operatividad y elevar la atención al usuario/cliente con un carácter sostenible. Esto propició conocer en qué dirección y cómo se debe trabajar para lograr mayor eficiencia y eficacia, partiendo de los resultados del diagnóstico y las acciones diseñadas para el cambio. Además, gestionó el conocimiento de los directivos, especialistas y resto de los trabajadores sobre la temática aplicada.*
4. *En la organización de referencia, la metodología y técnicas utilizadas permitieron un avance significativo en el desempeño organizacional y administrativo a través del empleo del diseño estratégico organizacional, la implantación de estrategias, y en particular del diseño de integrado de procesos y estructura organizativa con orientación al cliente. Todo en congruencia con los propósitos, funciones y misión de la organización. En opinión del Director general, del Consejo de Dirección del sistema estudiado y del ministerio correspondiente se consideró que la investigación y sus resultados tienen un impacto positivo.*

Referencias bibliográficas

1. Drucker, P. (1974). *Management: Task, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
2. Drucker, P. (1994). *La gerencia en tiempos difíciles*. Argentina: Editora T: G Yamega.
3. Koontz, H. y Weihrich, H. (2009). *Administración. Una perspectiva global*. La Habana: Editorial Félix Varela.
4. Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

5. Mariño, J. (2000). Conferencias de Políticas y Estrategias Empresariales. Maestría Gestión Turística y Maestría de Dirección. Santiago de Cuba: Universidad de Oriente.
6. Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1995). Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. La Habana: Editorial MES.
7. Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. La Habana: Editorial MES.
8. PCC. (2018). *Documentos del 7mo Congreso del PCC aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017*. Villa Clara: UEB Gráfica, Empresa de Periódicos.
9. Porter, M. (1996). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior*. La Habana: Editorial MES.
10. Portuondo, A. L. (2017). *Dirección Empresarial y Prospectiva Estratégica*. (Volumen I). La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
11. Secretaría Central de ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Traducción oficial en español avalada por el Translation Management Group.
12. Stoner, F. y James, A. (1995). *Administración*. La Habana: Editorial MES.
13. Strategor. (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*. Barcelona: Editorial Masson S.A.