

## ESTRUCTURAS Y CARGOS POR PROCESOS, ORIENTADOS A RESULTADOS

### RESUMEN

Este artículo presenta de manera integral cómo consolidar estructuras organizacionales con cargos que agreguen valor y que puedan ser medidos por su verdadera contribución.

Los resultados han sido permanente objeto de la administración para apoyar la productividad, la cual hoy sólo es posible con el direccionamiento estratégico, la evaluación objetiva y competencia para el desempeño; es decir, plantear diseños evaluando los entornos, identificando necesidades, acciones y las personas claves para desarrollarlas.

La estructura por procesos, conforma una red de datos y personas integradas a responsabilidades y resultados conjuntos, fundamentado en modelos sistémicos y flexibles para lograr el objetivo eficaz.

**PALABRAS CLAVES:** productividad, direccionamiento estratégico, estructura por procesos, competencias, desempeño, resultados.

### ABSTRACT:

This article presents in an integral way how to consolidate structures organizational with charges that add value and that could be measured by the real contribution.

*The results have been a permanent object of the administration to support the productivity, which today only is possible with the strategic management, the evaluation targets and competition for the performance (discharge); it is to say, to raise designs evaluating the environments, identifying needs, actions (shares) and the persons key to develop them.*

*The structure for processes, shapes a network (net) of information and persons integrated (repaid) to responsibilities and joint results, based on systemic and flexible models to achieve the effective aim (lens).*

**KEYWORDS:** Structures organizational, measured, results, productivity, strategic, management, performance, processes, actions, persons, effective

### 1. INTRODUCCIÓN:

El mundo de hoy presenta amenazas y oportunidades para las organizaciones, éstas podrán afrontarlas, en la medida que se preparen para ello.

La empresa orientada a resultados no es una moda mas, es la necesidad de racionalizar recursos para trabajar la perentoria respuesta oportuna a clientes que exigen lo que están pagando por productos y servicios de excelente calidad.

Para satisfacer estas demandas se han retomado principios de la administración como son, la Administración por objetivos y la conocida Planeación Estratégica, se trata de involucrar en el trabajo a todos los niveles de la organización, aprovechando la sinergia para la optimización del esfuerzo, planeando estratégicamente el negocio, debido a las exigencias y la dinámica evolutiva y agresiva de los mercados.

Fecha de recepción: 31 Mayo de 2004

Fecha de aceptación: 23 Julio de 2004

### MELBA LIDA MEJÍA

Especialista en Docencia  
Universitaria

Integrante Grupo de Investigación:  
Desarrollo Humano y  
Organizacional – Facultad de  
Ingeniería Industrial.

Profesora Auxiliar: Facultad de  
Tecnología

Las estructuras rígidas e inflexibles del pasado no son compatibles con las demandas oportunas y la respuesta al entorno de incertidumbre, entonces, es necesario pensar: “Si a la estrategia le debe seguir una estructura, ésta tiene que convertirse en vehículo para que la estrategia se haga realidad ante el cliente” pues es allí donde la actuación de primera línea definirá la respuesta del mercado.

La estructura por Procesos es una de las alternativas para responder a esos nuevos desafíos, la identificación, delimitación y control; permite asignar parámetros y responsabilidades medibles, para definir las verdaderas contribuciones en el qué hacer de las personas, justificando la inversión en ellas bajo criterios de desempeño mas objetivos y precisos.

En consecuencia, la búsqueda de resultados exitosos y de manera productiva, es y será entonces la exigencia para la

permanencia en un entorno cada vez más complejo. Las empresas, independientemente de su fin, deben reducir esfuerzos administrando su factor mas importante: las personas, aquellas que en primera línea ejecutan acciones por medio de recursos que cada vez serán más costosos y escasos; por lo cual cobra vigencia la “administración por objetivos con direccionamiento estratégico” y los modelos de estructura apoyadas en lo contingente, compatibles a las exigencias del mundo competido para respuesta y supervivencia de la organización.

Es así como la empresa contemporánea y del futuro verá la necesidad urgente de cambiar la manera de concebir sus estructuras arcaicas diseñadas por tareas, a trabajos orientados a proyectos con soporte en la dinámica de los procesos, desarrollados en equipos autodirigidos, empoderados, competentes y con alto nivel de desempeño.

Los cargos se valoran por sus contribuciones reales, ya no importa lo que hace, ni cómo lo hace; importa lo que logra con lo que hace (objetivos).

Es necesaria la participación activa de las personas en los resultados; renacen los conceptos: empoderamiento, competencias, autocontrol, trabajo de equipos, nuevas tecnologías; previstas como las fortalezas que en la base definirán las ventajas competitivas.

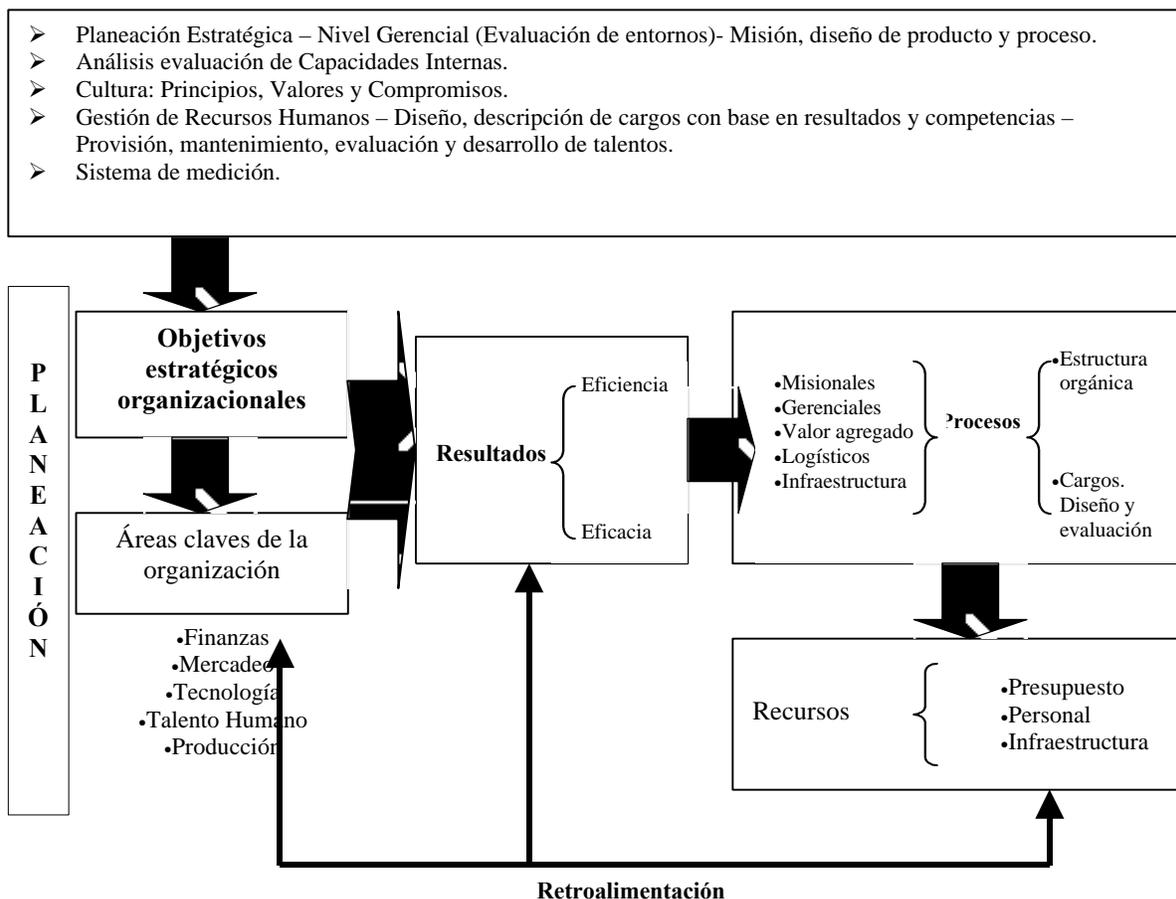
Estos conceptos son los requisitos y características a tener en cuenta en los diseños de cargos en un modelo de estructura que logre racionalizar los recursos y minimizar los esfuerzos; en pro de la organización más productiva y con responsabilidades definidas para el logro de resultados direccionados desde la estrategia Corporativa.

## 2. ESTRUCTURA ESTRATÉGICA, PARA UN RESULTADO CONJUNTO

El diseño estratégico inicia con el plan institucional, se despliega en objetivos escalonados y se logra en la base de la ejecución, éste debe considerar factores y recursos esquematizados seguidamente.

La estrategia se definirá de acuerdo con la dinámica del cambio, la globalización de la economía, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución de las telecomunicaciones. Será entonces necesaria una nueva definición y visión de los mercados, las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y la calidad en los productos. Estos se tienen que soportar en todo un sistema estructurado desde la estrategia corporativa hasta las tácticas operativas apoyadas con los recursos e influidos por su cultura organizacional, con una misma filosofía, cuyos principios y valores sean las cartas de navegación para afrontar los eventos. La organización tendrá en cuenta entre otros (Ver Figura):

Figura 1.Estructura Estratégica



## 2.1 Conceptos Básicos Que Soportan El Modelo

Estos, entre otros, son fundamentos para determinar los aspectos que integran parte de un plan estratégico

- **Planeación Estratégica Funcional y Operativa:** Se realiza a nivel de las unidades de negocio ó áreas funcionales. Siguiendo la metodología de planeación en cascada, cada unidad funcional o unidad estratégica debe realizar su propia planeación.

- **Capacidades Internas:** Se relaciona con la oferta de recursos que posee la empresa para responder a las demandas de producción, de clientes o del mercado.

- **Cultura Organizacional:** Definida por el conjunto de Valores y Principios que favorecen los cambios en la manera de pensar y actuar, está soportada por las políticas que direccionan y normatizan a los integrantes de la organización dándole seriedad y credibilidad en sus actos.

- **Indicadores de Gestión de Recursos:** Parámetros para facilitar la medición de resultados bajo criterios previamente seleccionados desde los objetivos planteados.

- **Evaluación del Desempeño:** Factor que referencia en qué medida se han alcanzado los objetivos o por qué no se ha tenido éxito en los resultados en periodos parciales o totales de gestión.

- **Plan de Acción:** Definición de las acciones necesarias en procedimientos y actividades que me determinan *las funciones* en la unidad básica de ejecución que operacionaliza la estrategia a través de Tácticas.

- **Área Clave o área de Efectividad:** área de resultados claves de rendimiento de producción, relaciona la función y la meta (Objetivo y Resultado), le da razón a la existencia de un cargo, área, división, departamento; aclara lo que se espera de éstos

- **Cargo Clave:** Aquella posición ocupada en la obtención efectiva del resultado: Eficiente, Eficaz. Permite medirlo por sus logros basado en competencias específicas.

## 2.2 Operacionalización Del Modelo

Se ejecuta en la base apoyando el actuar en un contínuum donde los resultados son logrados en equipo y medidos por indicadores de gestión más precisos. Así, como es necesario pensar en una estructura que siga esa estrategia, la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, donde se transforma a través de los procedimientos y las actividades en el día a día permitiendo desde estos definir las funciones por persona, por área o por producto, se establecen las fases de desarrollo (etapas, procedimientos), las responsabilidades, las competencias y se asignan los ejecutores de actividades de acuerdo con el conocimiento relacionado y/o las competencias para su desempeño.

## 3. ESTRUCTURA POR PROCESOS

La organización y la gestión por procesos, aparecen como una de las alternativas para responder a los desafíos de los nuevos mercados.

Como se dijo inicialmente, es una red de datos, soportados en el conocimiento y personas integradas para un fin específico, las cuales hacen uso de tecnologías de información y comunicación, trabajando con técnicas como: la sinergia de equipos, el autocontrol, justo a tiempo, entre otros. La estructura por lo tanto, parte del resultado, identifica y delimita el o los procesos de desarrollo, los procedimientos y las actividades, desde las cuales se estructuran las funciones y los cargos claves para la ejecución.

La estructura no obedece a un modelo esquemático gráfico escalar, más bien, identifica los procesos, su interacción, la pertenencia a áreas de su competencia, define niveles de responsabilidad por competencias personales; con base en la complejidad de la acción.

Se fundamenta en modelos teóricos contingentes pues toma de varias teorías organizacionales y administrativas elementos como: aplanamiento de la organización, enriquecimiento del cargo, la participación en la decisión, las competencias, el empoderamiento, trabajo en equipo, evaluación y valoración de los cargos entre otros conceptos.

## 3.1 Antecedentes Del Diseño De Estructuras.

El diseño de las estructuras organizacionales es tan antiguo como los modelos de producción que a través de las épocas han dado respuestas a las necesidades de sobrevivencia dentro del sistema organizacional humano. La historia de la administración de las organizaciones data de principios del siglo XIX en la época de la Administración Científica cuando los aportes del pionero administrativo – Frederick W. Taylor-, dan la pauta para organizar el sistema productivo a partir de las tareas lo que generó la especialización del trabajo, la mecanización del hombre y la división de la jerarquía entre pensantes y operantes del proceso.

Fue sólo hasta 1.916 con el clásico: Henri Fayol, que se estableció una estructura jerárquica organizacional entre dirigentes y dirigidos siendo aún una organización mecánica del trabajo, pero presentando aportes tan importantes como la centralización, unidad de mando, definición de autoridad y división del trabajo en unidades mas grandes operacionales especializadas por función;

- Funciones Técnicas relacionadas con la producción.
- Función comercial, relacionadas con la compra, venta y permuta
- Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y administración de capitales
- Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección de bienes y de personas.
- Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos, estadísticas.
- Funciones administrativas: Integración en la cúspide de las cinco funciones anteriores.

Luego le preceden a estos pioneros los humanistas con la Escuela de las relaciones humanas, donde se inicia el trabajo mas participativo en la búsqueda de la eficiencia, pero este modelo fue llamado “Romanticista” pues las necesidades eran enfocadas mas al logro de los objetivos de los intereses particulares de la cúspide; lo cual generó sentido de compañerismo en bajas de eficiencia para alterar los resultados. Esta teoría logra verificar el papel social del individuo que busca la complicidad colectiva para favorecer los intereses de la base (obreros), la eficiencia es obtenida parcialmente, por lo tanto los resultados son efímeros, poco estables y amañados.

El transcurso de la historia nos muestra entonces cómo los teóricos organizacionales fueron ensayando modelos hasta identificar que el hombre es la clave del éxito en el logro del resultado, que es un ser social por naturaleza, un ser motivacional, un ser integral; con conocimiento, aptitudes, valores, competencias; que a éste cuando se le tiene en cuenta, es capaz de enfrentar cualquier reto si éste satisface sus expectativas lo que por ende favorece el resultado de la organización.

### 3.2 Aplanamiento De La Estructura

Obedece a la dinámica moderna por obvias razones, menos niveles mas amplitud del cargo (enriquecimiento).

*“Las empresas deben mantener una relación adecuada entre la cantidad de cargos y el volumen de sus negocios, es decir, una proporción adecuada entre sus operaciones y la estructura organizacional para realizarlas. Producir cada vez mas con cada vez menos para ser competitivas en un mercado global, es un desafío en extremo por lo tanto, las empresas sufren una reducción tanto en lo horizontal - mediante la fusión o eliminación de departamentos - como vertical - mediante la reducción de niveles jerárquico”* Según Idalberto Chiavenato, “Lo importante es saber qué hacen las personas para agregar valor” muchas empresas han reforzado sus programas de entrenamiento para poder empoderar y exigir a las personas resultados acordes con sus competencias; los empleados no sólo saben qué hacer, sino, cómo hacerlo y se comprometen en propósitos muy claros. Este es el ideal administrativo de hoy. Menos jefes, más resultados. Se puede decir que están desapareciendo los supervisores y en parte los administradores se especializan en la competencia operativa.

### 3.3 Diseño De Estructura Por Procesos

Este diseño organizacional se fundamentará entonces en niveles participativos mas que impositivos, en la dinámica moderna que involucra al Ser en su totalidad, se trabajará mas por resultado que por tareas y así se le dará sentido a un trabajo que valga la pena o sea con alto valor agregado.

Estructurar por procesos, es pensar en un diseño que no sectorice el trabajo en la unidad mínima del mismo: la tarea. Es integrar las acciones en una o más áreas claves de

resultados, donde éste definirá la función del área tanto como de sus posiciones (cargos) para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por éstos.

La organización entonces definirá el diseño de acuerdo a la tipificación de sus procesos y la clasificación de estos dependiendo su objetivo social, y lo soportará por medio de su cultura (filosofía) la cual puede concebir un enfoque clásico, humano o un enfoque contingente o situacional, dependiendo el producto, sus demandas, los niveles de desarrollo de conocimiento y jerárquicos; pero, recordemos que la estrategia exige respuestas de acuerdo a la dinámica de cambio del entorno, por lo tanto, la estructura no debe ser rígida, debe ser: abierta, flexible al cambio, innovadora, creativa, con apoyos tecnológicos en todos sus niveles, como requisitos para trabajar en procesos.

### 3.4 Aspectos A Tener En Cuenta En La Metodología Por Procesos.

Definir el alcance del proyecto/ proceso para delimitar acciones y responsables.

Presupuestar los recursos requeridos por el proyecto / proceso

Crear equipo directivo

Crear equipo de implementación

Capacitar estos equipos

Establecer programas de actividades del proyecto / proceso (s)

Desarrollar la ruta de trabajo para operacional izar la organización y gestión por procesos.

#### CONCEPTOS BÁSICOS:

**Proceso:** Conjunto de actividades que toman un insumo, le agregan valor y generan como resultado un producto o servicio que entregan al cliente. En la estructura se ven como un conjunto de subprocesos y/o procedimientos que tienen un punto de inicio y final, generalmente la provisión a un cliente interno o externo.

### 3.5 Categorías De Procesos:

**Misionales:** Agregan valor pues convierten entradas en salidas de mayor valor a los clientes externos.

**Procesos gerenciales:** Definen las políticas, los objetivos, las estrategias, la toma de decisiones, los presupuestos, los recursos o talentos humanos, inversiones; entre otros de este nivel.

**Procesos de valor agregado:** Servicio al cliente.

**Procesos de soporte o logísticos:** Los Administrativos y de operaciones como: Compras, ventas, despachos, transportes, servicios generales; otros.

**Procesos de infraestructura:** Suministros, producción, equipamiento, mantenimiento; otros.

Todos los procesos se trabajan en interrelaciones primero haciendo un inventario de los macro procesos y luego de los subproceso, trazando mapas de estas interrelaciones e

identificando el enfoque a qué resultado apuntan para delimitar la estructura y responsabilidades en los mismos.

#### **4. COMPETENCIAS Y CARGOS FRENTE A ESTA NUEVA ESTRUCTURA**

Los cambios entonces obligarán una nueva cultura o cambiará la cultura para favorecer los cambios (qué fue primero: la gallina, o el huevo?), lo que importa aquí es que la empresa necesariamente tiene que pensar en cargos claves, eficiencia, eficacia, efectividad, calidad; parámetros en los cuales se ha trabajado a través de la historia organizacional bajo los esquemas administrativos de cada momento, hoy, deben retomarse algunos fundamentos e integrarlos con el aporte decidido de las personas; ellas, se involucrarán directo al resultado del proceso mas que a la ejecución de tareas; cobrando aquí vigencia y validez los enfoques en la teoría moderna de la Calidad Total: Gestión, Autocontrol, Trabajo de Equipo, Competencias.

En este orden de ideas, las personas se valorarán no por los títulos o posiciones que ha ocupado sino, por sus competencias donde se combinan los elementos básicos de ellas: El Saber, el Hacer y el Ser para un SABER HACER EFECTIVO; así se integran en ellas los perfiles Profesionales (Conocimiento: Saber) Perfil Ocupacional (Capacidades para Hacer) y el Ser (Actitudes: Proactividad, emociones, sentimientos) en un ser integral que debe ser valorado como tal.

Por lo tanto, cuando las organizaciones comprendan la necesidad urgente de variar sus esquemas organizacionales por la deficiencia de sus resultados, se comprometerán en tomar riesgos, en estructurar pensando en lo que deben lograr, para mantenerse en un mundo cada vez mas difícil.

#### **Competencias Básicas En El Sitio De Trabajo**

La gestión por competencias permite identificar quienes producen los conocimientos, cómo lo logran, y sobre todo qué hacen con ellos.

#### **-Algunos Conceptos Sobre Competencia:**

-Evidencias de Conocimiento y Comprensión

-Especifica el conocimiento que permite a los trabajadores lograr un desempeño eficaz.

-Un resultado y un enunciado evaluativo que demuestra el desempeño del trabajador y por tanto su competencia.

-Características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Se puede intuir que las competencias le permiten a la persona:

Identificar, organizar, planificar y asignar recursos

Trabajar proactivamente con otras personas  
Obtener y utilizar la información de manera estratégica para la toma de decisiones.

Comprender las interrelaciones complejas y saber actuar eficazmente.

Trabajar apropiando diferentes Tecnologías; entre otras.

#### **4.1 Cinco Competencias Básicas:**

##### **4.1.1 Intelectuales:**

Capacidad de visualizar una situación de manera Global – Orientación Externa.

Capacidad de Análisis de una situación y la deductiva de ella.

Creatividad

##### **4.1.2 Aspectos Emocionales:**

- Madurez emocional y su capacidad de análisis objetivo de una situación.

##### **4.1.3 CAPACIDAD PARA ASUMIR RIESGOS Y SALVAR OBSTÁCULOS.**

##### **4.1.4 Capacidad De Influir En Los Demás**

- Liderazgo – Motivación al logro

##### **4.1.5 Capacidad Para Trabajar En Equipo, Aprender De La Experiencia Y Actuar Éticamente.**

Las competencias se han tornado en una exigencia moderna administrativa, estas denotan las capacidades individuales y organizacionales para lograr el resultado productivamente.

#### **4.2 Descripción De Cargos Con Enfoque A Resultados.**

La descripción de cargos es proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo, enumeración detallada de:

- Qué hace: El ocupante del cargo
- Cuándo lo hace: Periodicidad – frecuencia
- Cómo lo hace? : Métodos de ejecución
- Por qué: Objetivo
- Para quién: Clientes – Internos – Externos.

Identificar: El objetivo o misión, la posición en la estructura jerárquica, las cifras asociadas a él (Valores de responsabilidad: financieros, personas, equipos, información confidencial; otros), la subordinación y los cargos subordinados, la fecha de elaboración, análisis de las funciones y los requisitos, las competencias para desempeño, y otros datos según lo requiera la empresa u organización.

Es pues, el inventario significativo de los aspectos del cargo descrito como unidad operativa de la organización, el cual relaciona el conjunto de deberes y responsabilidades de un empleado, éstos proporcionan los medios a través de los cuales el empleado contribuye al logro de los objetivos de la

empresa y permite preparar la evaluación con miras a fijar la retribución.

### 4.3 ANÁLISIS O EVALUACIÓN DE CARGOS

El análisis se relaciona con la revisión de las ocupaciones de la persona Vs. las exigencias o requerimientos físicos: aptitud, destrezas, habilidades; el conocimiento: saberes, y características personales: actitud, emociones, liderazgo, recursividad, innovación; entre otras.

La evaluación realiza una confrontación entre la función desempeñada y los perfiles de quien la desempeña ó debería desempeñarla. Evalúa el nivel de contribución o logro para valorar la función en el proceso, los procedimientos o actividades; su valor agregado, nivel de responsabilidad y efectividad en el desempeño.

Las contribuciones valoran el cargo de acuerdo a resultados desde los objetivos estipulados.

### 4.4 Valoración De Cargos Desde Los Resultados

La valoración es pues la asignación de puntos, para traducir en valores financieros el costo de la ocupación de determinado nivel en la empresa, este se realiza por diferentes técnicas desde el análisis ocupacional y con base en algunos criterios como: nivel académico, competencias, responsabilidades, grados de dificultad o riesgos; estos y otros parámetros dependen de la empresa o sector según la ponderación dada por el mercado del trabajo, algunas empresas parten de una base mínima legal y agregan salario en prestaciones, bonificaciones, incentivos; entre otros, para reconocer el desempeño. Otras, valoran por los resultados del área o del proceso.

## 5. CONCLUSIONES

Para los ambientes organizacionales cada vez más competidos, la conformación de cargos obedece pues a una administración contingente o situacional. Las personas no ocuparán posiciones en la estructura de manera arbitraria, ellas estarán en el lugar que les corresponda de acuerdo a las exigencias de los procesos y a sus competencias.

El enfoque por resultados es cada vez más necesario bajo los esquemas de la eficiencia y la eficacia que conllevan a la productividad, de manera que logre optimizar los costos razonables sin detrimento de la Calidad.

La participación de las personas en el direccionamiento de la empresa es cada vez una exigencia para la supervivencia. El equilibrio homeostático de la organización se logra sólo con la sinergia de sus participantes en la agregación de valor de las entradas para salidas efectivas del proceso en productos o servicios. Pero, la SUPERVIVENCIA es obtenida cuando la organización logra importar más energía de la que exporta, (Kast - Kant) lo que se puede traducir como la eficiencia operativa – hacer mas con lo mismo o menos - y en la eficacia; producir para exceder la

expectativa del cliente. En valores financieros podemos decir: trabajar con costos controlados y justos (sin detrimento de la calidad) para competir con precios en el mercado y otras ventajas que favorezcan la optimización de los recursos.

También podemos reafirmar las teorías de Humberto Serna: “la organización Competitiva es aquella que puede competir, en el momento de aprovechar las oportunidades del entorno y es capaz de sobrevivir haciendo frente a las amenazas del mismo”

Una visión optimista, clara y viable, es la que le permitirá a la organización iniciar o reiniciar para hacer frente al entorno que como ya se dijo, puede ser de esperanza o de incertidumbre en la medida que la empresa se prepare para afrontarlo. Actuar localmente para pensar globalmente; la empresa decidirá qué modelo adoptar para ser competitiva.

Las Competencias tanto personales y organizacionales, darán soporte fundamental al logro de resultados desde una estructura concebida para tal fin, la estructurar por procesos con enfoque a los resultados, es una alternativa razonable para estar preparados a las oportunidades desde un actuar productivo, donde se gana en la medida que se aporte y se permita el crecimiento económico y social de la organización ideal.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración” Ed. Mc Graw Hill. Sexta Edición. - 1.999
- [2] Chiavenato Idalberto, “Gestión del Talento Humano” Ed. Mc Graw Hill. Primera Edición. 2002
- [3] Heigs y otros, “Administración por Competencias” Ed. Mc Graw H. Primera edición
- [4] Serna Gómez Humberto, “Gerencia Estratégica” – Planeación y Gestión – Teoría y Metodología. Ed. 3R. 1.997
- [5] Revista: Gestión. Volumen 6 No 4. Agosto-Septiembre de 2003.
- [6] [www.Laborum.com](http://www.Laborum.com)
- [7] [www.elemplo.com](http://www.elemplo.com)