

Artículo original

Procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos en empresas de la industria alimentaria



Procedure for organizational design with a process approach in food industry enterprises

Procedimento de desenho organizacional baseado em processos para empresas do setor de alimentos

Oviamna Martínez Barreras¹  0009-0004-3309-3378  oviamna@epia.pinar.co.cu

Tania Vargas Fernández²  0000-0003-4285-682X  tvargas@upr.edu.cu

¹ Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. Pinar del Río, Cuba.

² Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo. Pinar del Río, Cuba.

Recibido: 18/07/2023

Aprobado: 17/11/2023

RESUMEN

El diseño organizacional cada vez adquiere mayor relevancia, pues se hace necesario lograr mayor eficacia y eficiencia en las organizaciones, optimizando los recursos, no solo materiales y financieros, sino también humanos. El presente trabajo fue realizado en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, con el propósito de proponer un procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos que contribuya a una mejor gestión organizacional. Se utilizó el método de nivel teórico histórico lógico, con el apoyo de la técnica del análisis documental, fundamentalmente en el estudio de diversas tecnologías para el diseño organizacional que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada. Para la realización del diagnóstico empírico, se aplicó una metodología que permitió caracterizar el proceso de diseño organizacional en la empresa, para lo cual se utilizaron fuentes secundarias y primarias de información que posibilitaron conocer

elementos necesarios relacionados con las dimensiones del diseño organizacional. Se utilizaron métodos científicos, procedimientos y técnicas de investigación que permitieron recolectar, procesar y analizar la información. Como resultado del trabajo, se diseñó un procedimiento que establece las etapas y pasos para el diseño organizacional con enfoque a procesos en la entidad objeto de estudio, el cual contribuirá a optimizar los recursos sobre la base de los procesos que desarrolla la entidad y a mejorar el proceso de toma de decisiones, en aras de garantizar una mayor eficiencia, eficacia y efectividad.

Palabras clave: diseño organizacional; procedimiento; procesos.

ABSTRACT

Organizational design is becoming more and more relevant, since it is necessary to achieve greater effectiveness and efficiency in organizations, optimizing not only material and financial resources, but also human resources. The present work was carried out in the Provincial Food Industry Enterprise of Pinar del Río, with the purpose of proposing a procedure for organizational design with a process approach that contributes to a better organizational management. The historical-logical theoretical method was used, with the support of the documentary analysis technique, mainly in the study of different technologies for organizational design that served as theoretical-methodological references, which allowed determining their main contributions and limitations as a basis for the proposal made. For the empirical diagnosis, a methodology was applied to characterize the organizational design process in the enterprise, using secondary and primary sources of information that made it possible to know the necessary elements related to the dimensions of organizational design. Scientific methods, procedures and research techniques were used to collect, process and analyze the information. As a result of the work, a procedure was designed that establishes the stages and steps for organizational design with a process approach in the entity under study, which will contribute to optimize resources based on the processes developed by the entity and to improve the decision-making process, in order to ensure greater efficiency, efficacy and effectiveness.

Keywords: organizational design; procedure; processes.

RESUMO

O desenho organizacional está se tornando cada vez mais relevante, pois é necessário alcançar maior eficácia e eficiência nas organizações, otimizando não apenas os recursos materiais e financeiros, mas também os recursos humanos. Este estudo foi realizado na Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, com o objetivo de propor um procedimento para o desenho organizacional com uma abordagem de processo que contribua para uma melhor gestão organizacional. Utilizou-se o método teórico histórico-lógico, com o apoio da técnica de análise documental, fundamentalmente no estudo de diversas tecnologias de desenho organizacional que serviram de referência teórico-metodológica, o que permitiu determinar suas principais contribuições e limitações como base para a proposta apresentada. Para realizar o diagnóstico empírico, foi aplicada uma metodologia para caracterizar o processo de desenho organizacional na empresa, para a qual foram utilizadas fontes de informação secundárias e primárias que possibilitaram a descoberta dos elementos necessários relacionados às dimensões do desenho organizacional. Métodos científicos, procedimentos e técnicas de pesquisa foram usados para coletar, processar e analisar as informações. Como resultado do trabalho, foi elaborado um procedimento que estabelece as etapas e os passos para o desenho organizacional com enfoque em processos na entidade estudada, o que contribuirá para otimizar os recursos com base nos processos desenvolvidos pela entidade e para melhorar o processo de tomada de decisões, a fim de garantir maior eficiência, eficácia e efetividade.

Palavras-chave: desenho organizacional; procedimento; processos.

INTRODUCCIÓN

En los actuales momentos, toda empresa está inmersa en un determinado entorno (tecnológico, sociocultural, político, económico, ecológico, demográfico) que evoluciona y está sometido a un cambio continuo y permanente, el que a su vez le propicia condiciones tanto en sus relaciones con los proveedores, competidores, clientes, personal, entre otros, como en sus resultados (ventas, gastos, beneficios, etc.). El éxito empresarial exige una continua adaptación de la empresa a su entorno, tratando de lograr la máxima eficiencia en su funcionamiento interno, separando claramente los factores que inciden en ella.

Las exigencias de los clientes en el mundo empresarial moderno y la agudización de la competencia por la supremacía en el mercado han desatado cambios en el entorno que demandan establecer procesos de mejora continua para lograr el perfeccionamiento en la gestión de procesos.

En el caso de la empresa cubana, se advierten esfuerzos dirigidos al mejoramiento de sus sistemas de administración y gestión de las operaciones. Este imperativo ha cobrado vigor a raíz del proceso de perfeccionamiento empresarial, en cuyo sentido se están llevando a cabo profundas transformaciones en lo que a gestión de procesos se refiere.

Los directivos de las organizaciones muestran un creciente interés por conocer los efectos que ejercen sobre su personal, tanto la estructura como los procesos organizacionales, toda vez que afectan fundamentalmente la conducta de los individuos.

Cuba no queda ajena de estas tendencias y en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC, 2021), quedó expresada la necesidad de perfeccionar el modelo de gestión en la producción de alimentos, a partir del aprovechamiento de los recursos endógenos, logrando potencializar la actividad local y consolidar los encadenamientos productivos. En este marco se corrobora a la empresa estatal socialista como la forma principal en la economía nacional y, en correspondencia con ello, se insiste en la necesidad de profundizar en los diseños organizacionales para asegurar los propósitos empresariales de eficiencia y competitividad. Es por ello que, todo intento científico por contribuir a promover diseños organizativos empresariales orientados a la consolidación de los atributos deseados en las organizaciones cubanas constituye un reto de singular importancia en el contexto actual.

Asumir el enfoque a procesos supone una orientación hacia el cliente; sentar las bases para garantizar la optimización y racionalización en el uso de los recursos con criterios de eficiencia y eficacia, además de posibilitar una mayor visualización de las relaciones internas de la organización, también reducir costos y lograr identificar con mayor acierto aquellos asociados a la mala calidad, lo que contribuye a la toma de decisiones eficaces, tal y como han defendido autores como: González González et al. (2019), Medina León et al. (2021), Marín González y Pérez González (2021), Cantero Cora et al. (2021), Viteri Quishpi et al. (2022).

En concreto, el diseño organizacional debe, según Torres Torres et al. (2019):

- Propiciar el flujo de información y la velocidad de la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, los proveedores y los organismos reguladores
- Definir con claridad la autoridad y la responsabilidad de los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones
- Crear el equilibrio deseado de la integración (coordinación) entre los puestos, los equipos, los departamentos y las divisiones con procedimientos inherentes para producir una respuesta rápida ante los cambios del entorno

La complejidad alimentaria actual requiere soluciones rápidas y osadas, en busca de la real descentralización, empoderamiento de los niveles de gestión territorial de gobierno (municipio) y lograr la separación de la gestión de gobierno de la empresarial, constituida por las diversas formas productivas existentes en el territorio y todo aquel que reúna la capacidad y posibilidad de producir alimentos.

La producción local de alimentos tiene como destino más inmediato el municipio, teniendo presente los requerimientos de la demanda, hábitos alimentarios locales y requerimientos nutricionales de la población.

En los últimos años se han aprobado en Cuba un grupo de medidas para fortalecer el sistema empresarial. Las transformaciones en la empresa estatal son numerosas y profundas. Cada vez más, las empresas tienen mayor autonomía y los empresarios más facultades en su dirección de trabajo.

El trabajo que se presenta se basa en la elaboración de un procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, organización creada por el acuerdo No. 21, adoptado por el Consejo Provincial de la Administración de Pinar del Río y aprobado por la Resolución No. 4/93 de fecha 15 de julio de 1993, dictada por el presidente de este Organismo, de subordinación local, perteneciente al Poder Popular Provincial.

La Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río (Epia) ha logrado satisfactoriamente el cumplimiento de su misión, alcanzando niveles de eficiencia aceptables, manteniendo estabilidad en su capital humano y consolidando una estructura de dirección mínima y práctica, aunque no exenta de problemas en su desarrollo.

Tiene como actividad comercial la elaboración de variedades de productos alimenticios y el cumplimiento con la canasta familiar en los surtidos de pan y fideos. El sector al que pertenece es muy explotado en la actualidad, pues le da el beneficio y oportunidad de crecimiento en el país. Sin embargo, desde su inicio hasta la actualidad, la empresa cuenta con una estructura organizacional, departamental y administrativa, definida en su totalidad, pero presenta insuficiencias, lo cual está ocasionando problemas internos por el manejo inadecuado de la información tanto administrativa como de control interno y a las insatisfacciones de los clientes.

Para lograr sobrevivir e incrementar su participación en el mercado y no caer en un estancamiento, las empresas deben ser conscientes de la importancia de contar con un diseño organizacional apropiado.

La Epia cuenta con 2 433 empleados para producir alimentos y brindar servicios a la totalidad de los habitantes de la provincia. En la actualidad atraviesa problemas con respecto a la estructura organizacional, designación de funciones o tareas, no está siendo administrada correctamente en algunos procesos, ya que algunos conocimientos sobre administrar la empresa y recursos que se utilizan son empíricos y esto es un problema que puede influir de manera directa en el desarrollo de la organización, incidiendo en el posicionamiento en el mercado y disminuyendo los ingresos.

El diagnóstico preliminar en la entidad permitió identificar los siguientes hallazgos: falta de comunicación entre los empleados de diferentes áreas, no se cuenta con la estructura organizacional apropiada, la distribución de departamentos no es la correcta, deficiente trabajo en equipo, la administración de algunos procesos de la empresa se realiza de forma empírica, el desempeño de las funciones de los empleados no es el adecuado, insuficiente capacitación y preparación de cuadros y trabajadores en disímiles temáticas, provocado por el bajo nivel de escolaridad de forma general en la empresa, insatisfacción de los clientes, presencia de una doble subordinación (administrativa y metodológica), insuficiencias en el seguimiento y control de procesos, obsolescencia tecnológica y conflicto para acceder a nuevas tecnologías, accesorios y piezas, pues las importaciones son desde el organismo metodológico.

Estos hallazgos conducen a que se haga necesario elaborar el diseño organizacional con enfoque a procesos para la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río, que permita estructurar, ordenar e identificar las áreas concretas, su funcionamiento e interrelaciones, brindando las condiciones racionales óptimas para operar diariamente, con la finalidad de alcanzar los objetivos

deseados, manteniendo un seguimiento y control del funcionamiento de los diferentes procesos, en función de su mejora continua.

Basado en lo anterior, en este trabajo se plantea como problema científico que el diseño organizacional predominante en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río es por funciones y se lleva a cabo sobre bases empíricas, lo que afecta el proceso de toma de decisiones a corto, mediano y largo plazos y el desempeño organizacional con eficiencia y eficacia.

En este sentido el objetivo del trabajo va dirigido a elaborar un procedimiento para el diseño organizacional de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río con enfoque basado en procesos, que contribuya al cumplimiento eficaz de sus objetivos organizacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para dar cumplimiento al objetivo, se utilizaron métodos, técnicas y procedimientos que facilitaron la obtención y procesamiento de la información con el fin de solucionar el problema de investigación. Se utilizaron métodos de nivel teórico y empírico.

El dialéctico-materialista se utilizó para realizar un estudio sistémico del proceso de diseño organizacional con enfoque a procesos, con el objetivo de conocer los elementos que componen el objeto de investigación, así como las contradicciones existentes en el mismo. Fue utilizado el método inducción-deducción en la elaboración del procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos.

Los procedimientos análisis y síntesis fueron usados para llegar al conocimiento multilateral del proceso de diseño organizacional, a partir del estudio y análisis del material bibliográfico, lo que permitió delimitar los elementos esenciales, así como establecer los nexos entre ellos.

Como técnica de la investigación, se utilizó el análisis documental, mediante el estudio de diferentes documentos y otros materiales bibliográficos relacionados con el tema, que permitieron evaluar el estado del proceso de diseño organizacional en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria. El análisis documental permitió, además, el estudio de diversas tecnologías de diseño organizacional que sirvieron como referentes teórico-metodológicos, lo que permitió determinar sus principales aportes y limitaciones como base para la propuesta realizada.

Además, se utilizaron otras técnicas como el trabajo en grupo, encuesta, entrevista y diagrama causa-efecto para determinar las potencialidades y limitaciones del proceso de diseño organizacional en la empresa objeto de estudio.

Para la realización del diagnóstico empírico, se utilizó una metodología que permitió caracterizar el proceso de diseño organizacional en la Epia, para lo cual se emplearon fuentes secundarias y primarias de información que posibilitaron conocer el tamaño de la organización, estructura organizacional, modelos de organización existentes, cantidad de niveles existentes en la jerarquía, nivel de coordinación entre las áreas, cantidad de puestos de trabajo, procesos que desarrolla la empresa, entre otros elementos.

Se aplicó una entrevista estructurada a directivos de la oficina central y jefes de unidades básicas. No se utilizó ninguna técnica de muestreo, pues se decidió entrevistar al 100 % de los directivos de la entidad, que suman 25. Además, se aplicó una encuesta a 113 trabajadores pertenecientes a cada área de las Unidades Básicas, determinados a través del muestreo aleatorio simple. La aplicación de estos instrumentos tuvo el propósito de identificar los elementos que están afectando el proceso de diseño organizacional en la entidad.

Después de consultar las fuentes de información primaria y secundaria y procesados los resultados, se procedió a la triangulación de la información. Se utilizó la triangulación de métodos, la que ofrece la oportunidad de mejorar el diagnóstico organizativo, sintetizando los resultados derivados de la utilización de múltiples métodos científicos en una interpretación válida y coherente. Como herramienta para aplicar la triangulación de métodos, se utilizó el diagrama Ishikawa o diagrama causa-efecto, el que posibilitó determinar las principales causas que inciden en las deficiencias del proceso de diseño organizacional de la Epia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Resultados del diagnóstico empírico en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria

Los principales hallazgos derivados de la consulta a fuentes de información secundarias se relacionan a continuación:

- La estructura de la empresa no posee una Dirección o Grupo de Desarrollo responsable de la actividad de I+D+i

- Fallas en la comunicación institucional
- Poca claridad de las tareas que le corresponden a cada uno
- Esquemas de trabajo poco planificados
- Estructura organizativa jerárquica-funcional
- Desactualización de la base reglamentaria interna
- No se encuentra diseñado el perfil de cargos por competencias para cada puesto de trabajo
- Falta de claridad en la determinación de las funciones de las unidades organizativas y facultades de los cuadros
- Insuficientes medidas organizativas en los procesos logísticos, de producción y prestación de servicios

Los principales resultados derivados de las fuentes de información primarias se relacionan a continuación:

- No se gestiona la información necesaria para la toma de decisiones
- La tecnología en la entidad para realizar la producción es obsoleta
- Existen determinadas actividades en las que no se aplica como corresponde el uso de los procedimientos
- Existen funciones que no se realizan por falta de conocimiento y otras causas influenciadas por la estructura existente
- La estructura de la empresa debe ser cambiada de acuerdo con criterios oportunos de algunas áreas de trabajo que deben ser ordenados

Después de consultar las fuentes de información primaria y secundaria y procesados los resultados, se procede a la triangulación de la información, con el propósito de determinar las principales causas que dificultan el proceso de diseño organizacional en la Epia.

Para ello se utilizó la técnica diagrama causa-efecto, la que posibilitó determinar las principales causas que inciden en las deficiencias del proceso de diseño organizacional de la entidad. El problema ubicado en la punta de la saeta significa el efecto (insuficiencias en el diseño organizacional de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria) y las "espinas" a enunciar, significan sus probables causas, que a su vez pueden tener otras causas o espinas secundarias. Para lograr ese diagrama, se trabajó con cinco cuadros y nueve especialistas principales de las Unidades Básicas.

A cada uno le fue entregado un resumen de los principales resultados obtenidos en el diagnóstico. Después, de manera individual, los participantes seleccionaron las posibles causas del efecto definido anteriormente, destacándose como causas fundamentales las siguientes:

- No existen herramientas y técnicas que garanticen una mayor precisión en la toma de decisiones
- No son suficientes las habilidades y competencias de los trabajadores para un desempeño exitoso
- Existen determinadas actividades en las que no se aplica como corresponde el uso de los procedimientos, tales como: gastronomía, marketing, estudios de carga y capacidad, entre otros
- Predominio del diseño jerárquico-funcional en la entidad
- No siempre se cuenta con información oportuna y fiable para la toma de decisiones

Para la definición de las "causas", se aplicó la tormenta de ideas entre los participantes. Una vez emitidas las valoraciones, se condensó en una tabla o matriz de juicios, donde R_j significa la sumatoria de los valores otorgados por cada uno de los 14 especialistas (E); deduciendo de la R_j menor la causa más importante y de la R_j mayor la causa menos importante. La escala de valores osciló de 1 a 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante en el efecto analizado.

Lo anterior fue complementado con el cálculo de la concordancia (C_c), la cual alcanzó un $C_c > 60\%$ para cada R_j en todos los casos, por lo que se consideró que existe un buen nivel de consenso entre los participantes.

A partir de la ponderación realizada, resultó como causa más importante: "Predominio del diseño jerárquico-funcional en la entidad", seguida de "No existen herramientas y técnicas que garanticen una mayor precisión en la toma de decisiones" y como la causa menos importante, "No siempre se cuenta con información oportuna y fiable para la toma de decisiones".

Procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos

Fundamentación teórico-metodológica del procedimiento

Hoy más que nunca, en medio del mundo globalizado, donde las empresas y organizaciones deben desarrollar sus producciones y servicios en un contexto de alta competitividad, el diseño organizacional gana en importancia (Bú Alba, 2022).

En este mundo globalizado, el diseño de la estructura organizacional de las empresas debe responder a las funciones sociales que desempeña, teniendo en cuenta tanto las dimensiones estructurales (formalización, especialización, estandarización, jerarquía de autoridad, complejidad, centralización, profesionalismo y razones de personas) como las contextuales (tamaño, tecnología, ambiente externo, estrategia y objetivos y cultura de la organización) (Zambrano Campoverde et al., 2017).

Tal es la importancia que se le concede al diseño organizacional, que se han realizado múltiples investigaciones, entre ellas las de Mintzberg (1992) y Garcias Solano et al. (2019), quienes desde diferentes perspectivas y campos coinciden en que una empresa para ser competitiva, eficiente y alcanzar el éxito precisa de una adecuada gestión administrativa, donde el diseño organizacional es una herramienta estratégica que permite no solo ordenar y racionalizar los recursos, sino también avizorar los cambios y ajustes necesarios en aras de incrementar la eficiencia y generar ventajas competitivas.

El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad (Serrano Polo et al., 2021). En el diseño de la estructura organizacional de una empresa, intervienen múltiples factores como el comportamiento del personal dentro y fuera de la organización, el medioambiente, el tamaño de la empresa, los objetivos y funciones de las diferentes áreas, así como la meta final de la empresa.

Para el diseño organizacional, se han utilizado varias tecnologías, diseñadas por diferentes autores (González Sánchez, 2014; Torres Torres et al., 2019). El estudio de estas tecnologías permitió valorar la evolución de la investigación en el campo del diseño organizacional con enfoque a procesos. Se refleja coincidencia en algunas fases o etapas de este proceso, a saber: el diagnóstico de la estructura actual, la selección de los procesos como base para el diseño, el diseño de estructuras, la implementación, devenidas en elementos clásicos del diseño organizacional, de carácter más bien

estático y que constituyen los principales aportes metodológicos de las tecnologías estudiadas. Otro elemento común es que todas están enfocadas hacia los procesos, cuestión básica en el diseño de estructuras organizacionales atemperadas a las exigencias de estos tiempos.

Las principales limitaciones analizadas en las tecnologías y que sirven de base para la propuesta de procedimiento que se realizará en el presente trabajo son:

- No incluyen la preparación y sensibilización del personal con respecto al diseño organizacional con enfoque basado en procesos
- No se establecen premisas para la implementación de la tecnología
- No se refleja desde ninguna etapa o fase la evaluación del proceso de diseño organizacional
- No contemplan factores externos que influyen en el proceso de diseño organizacional con enfoque a procesos

Según Asanza Molina et al. (2016), un procedimiento es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin.

En este caso, se elabora un procedimiento para el diseño organizacional con enfoque a procesos, cuya simplicidad, concreción y factibilidad de uso permiten analizar este proceso en el marco del funcionamiento de la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

El procedimiento propuesto tiene como objetivo realizar el diseño organizacional de la Epia, con enfoque a procesos, lo que contribuirá al logro de una mayor eficiencia y calidad en el proceso productivo y de servicio que se lleva a cabo en la entidad.

Esta propuesta se basa en un conjunto de principios que sustentan su concepción desde el punto de vista científico y práctico, siendo estos los siguientes:

Enfoque sistémico: Integra y relaciona en su concepción a los factores clave que intervienen en el diseño organizacional con enfoque a procesos, teniendo en cuenta los requerimientos establecidos en la estrategia de desarrollo de la entidad.

Coherencia: Debe garantizar la coherencia entre la definición del proceso de diseño organizacional, así como los nuevos cambios que el proceso de gestión establece en aras de apoyar el desarrollo de la entidad.

Pertinencia: El procedimiento se caracteriza por la actualidad y posibilidad de aplicación en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, así como en otras organizaciones de similar naturaleza.

Consistencia lógica: El procedimiento se desarrolla teniendo en cuenta una secuencia de etapas y pasos que permiten arribar al logro exitoso de los resultados previstos.

Orientación a la acción: Cada una de las etapas o pasos implica la realización de acciones concretas para el desarrollo del proceso de diseño organizacional con enfoque a procesos en la entidad.

Viabilidad: Los objetivos y acciones contenidos en cada etapa contribuyen a la precisión y comprensión por los actores involucrados en su implementación, de manera que se oriente hacia la posibilidad y facilidad de su aplicación práctica.

Flexibilidad: Dada por la susceptibilidad a los cambios y la capacidad de estructuración en correspondencia con la retroalimentación.

Adecuación organizacional: el diseño y su implementación deben ser coherentes con la estrategia de la organización.

Coordinación: las posiciones individuales y unidades organizativas tributan a los objetivos generales de la empresa y existe coordinación entre las distintas áreas que intervienen en los procesos de la misma.

Claridad: la estructura debe propiciar la definición de los niveles de autoridad/responsabilidad.

A partir de la definición de los principios que sustentan la concepción teórica del procedimiento, se determinan para su implementación como principales premisas las siguientes:

- Contar con la voluntad y disposición de la alta dirección de la organización para implementar el procedimiento propuesto
- Participación colectiva consciente: es un proceso inherente a todos los participantes, si se asume la voluntad de que sean los propios trabajadores los verdaderos protagonistas del proceso
- Que se encuentre diseñada la estrategia corporativa de la entidad

Descripción de las etapas y pasos del procedimiento

Este procedimiento tiene el propósito de contribuir al diseño organizacional con enfoque a procesos de una empresa productora de alimentos, tomando como objeto de estudio la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria Pinar del Río. Está estructurado en cuatro etapas y diez pasos, cada etapa cuenta con su objetivo claramente establecido y el resultado que se espera alcanzar. Cada paso cuenta con una descripción encaminada a orientar la consecución de la etapa, describiéndose los elementos a considerar en su proceder. Igualmente, se plantean las principales herramientas que se pueden emplear para ejecutar cada paso.

Las etapas y pasos del procedimiento guardan una secuencia lógica y coherencia con los supuestos teóricos en los que se sustenta, cuya explicación se muestra a continuación.

Etapas I: Establecimiento de las condiciones iniciales

Objetivo: Crear las condiciones necesarias para el diseño organizacional con enfoque a procesos en la entidad.

Paso 1: Conformación del equipo de trabajo

Descripción: El equipo de trabajo para el diseño puede estar integrado por personal interno de la organización, externo o mixto, en dependencia de las particularidades de la entidad y el nivel de independencia emocional de los participantes, entre otros posibles factores a considerar en casos concretos.

Este paso debe considerar la selección de un responsable del equipo por la entidad que conducirá el proceso y la realización de la preparación requerida por los integrantes para poder ejecutar el trabajo de diseño. La alta dirección de la entidad debe estar implicada en la conformación del equipo de trabajo, garantizando que este tenga una composición multidisciplinaria, con experiencia y potencialidades para ejecutar este proceso. No obstante, teniendo en cuenta que este diseño tiene características más específicas, se deben tener en cuenta otros elementos en la selección de equipo de trabajo.

- No más de siete personas
- La mayor parte de sus integrantes que sean miembros del consejo de dirección

- Un miembro del equipo que tenga experiencia para graficar diagramas de procesos
- El equipo debe tener conocimiento sobre las actividades que se estudiarán

Previo a la selección del equipo de trabajo, habrá que verificar el cumplimiento de las premisas establecidas como parte del procedimiento, en tanto constituyen requisitos imprescindibles para lograr con éxito su implementación.

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, reuniones, análisis documental.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 5 días

Paso 2: Sensibilización del equipo de trabajo

Descripción: Para la realización del proceso de diseño organizacional con enfoque a procesos, es necesario comenzar con una preparación que consiste en la creación de las condiciones y, sobre todo, el establecimiento de los compromisos del equipo de trabajo que participará directamente en el proceso de diseño.

Se pretende con este paso sensibilizar a las personas que conforman el equipo de trabajo seleccionado sobre las generalidades del enfoque a procesos y el diseño organizacional bajo este enfoque.

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, talleres.

Responsable: subdirector de recursos humanos

Plazo de tiempo necesario: 15 días

Etapa II: Evaluación de los procesos como base del diseño organizacional

Objetivo: Evaluar los procesos en cuanto a su diseño y su desempeño mediante la recolección y el análisis de las informaciones pertinentes para la elaboración de la propuesta de mejora del diseño organizacional con enfoque a proceso.

Paso 3: Identificación de los procesos

Descripción: Este paso permite identificar todos los procesos que son necesarios para producir los resultados previstos en la organización. Los procesos no se crean, están presentes en la organización y, en esta fase inicial, la tarea se limita a detectarlos y listarlos. Tampoco existe un "catálogo" de procesos, por tanto, corresponde a la empresa determinar sus propios procesos en función de sus clientes, la naturaleza de sus actividades y su estrategia.

Para identificar los procesos, estos deben cumplir con las siguientes características:

- Tiene alguna lógica, un método o racionalidad dominante que se mantiene durante la actividad y que permite identificar el proceso
- Se trabaja con recursos (materiales, energía, información) que se transforman durante el proceso
- Se pueden describir las entradas y las salidas
- El proceso puede cruzar uno o varios límites organizativos funcionales siendo capaz de cruzar vertical y horizontalmente la organización
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo"
- Para el estudio del proceso y para su realización, se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la organización. De la calidad en la elaboración de la lista de procesos, de su grado de completamiento y de la forma en que estos sean separados o agregados, va a depender en mucho el éxito y la simplificación del trabajo que debe continuar desarrollándose
- Al listar los procesos, se debe comenzar por listar primero los procesos de realización del producto o del servicio, que por lo general son los más visibles y conocidos por todos

Deben ser listados todos los procesos que se desarrollan en la organización para luego retener solo los más importantes en función de:

- Contribución al volumen global del negocio
- Factor clave de éxito
- Nivel de riesgo de insatisfacción del cliente
- Crecimiento de la no calidad

- Se le debe asignar un nombre representativo a cada proceso que debe ilustrar lo que conceptualmente representa o se pretende representar
- Al elegir los procesos se debe hacer sin tener en cuenta la interacción con el entorno, o sea, solo aquellas actividades que ocurren dentro de la organización
- Se deben identificar procesos que aporten valor al producto. Los procesos deben estar enfocados tanto a la satisfacción del cliente interno como externo
- Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 a 25 en función del tipo de empresa. Como regla se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior

Herramientas a emplear: ficha de proceso, diagramas de flujos o flujogramas, dinámica de grupos, mapa de relaciones.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 10 días

Paso 4: Clasificación de los procesos

Descripción: En este paso se clasifican los procesos de acuerdo con su misión en la organización. Debido a la naturaleza diversa de los procesos empresariales, no existe una tipología única para la clasificación de los mismos, ya que cada proceso en particular tiene su propio contenido y alcance y cada uno puede estar dirigido a satisfacer diferentes necesidades, tanto de clientes externos como internos de la organización.

La clasificación de los procesos es de suma importancia porque facilita la identificación y selección de estos.

Para la clasificación de los procesos en la empresa, se ordenarán en procesos estratégicos, claves y de apoyo, según las siguientes características:

- **Estratégicos:** Incluyen los procesos relativos a las funciones propias de la dirección. A través de su ejecución, se definen políticas, estrategias, objetivos, normativas, regulaciones y se formaliza y estandariza el funcionamiento de la organización. Ellos establecen las pautas de conducción de la organización.

- **Claves:** Procesos que proporcionan el resultado principal previsto por la organización. Representan el objeto de ser de la empresa y, por tanto, responden al Requisito 7: Realización del producto, que establece la NC ISO 9001:2015. Establecen las actividades a desarrollar para lograr el bien y servicio para el cual existe la organización.
- **Apoyo:** Incluyen todos los procesos que proporcionan los recursos necesarios para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización. Establecen los procesos que garantizan el cumplimiento del resto de los procesos.

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, flujogramas, mapas de relaciones.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 7 días

Paso 5: Determinación de la secuencia de los procesos

Descripción: Este paso permite representar las relaciones entre los procesos que tienen lugar en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río. Para ello se deben determinar los procesos necesarios para alcanzar los resultados previstos, así como identificar todos los elementos de entrada y los resultados de los procesos junto con los proveedores, clientes y otras partes interesadas (que pueden ser internos o externos).

Es preciso definir y desarrollar una descripción de la red de procesos y sus interacciones, considerando lo siguiente:

- el cliente de cada proceso
- los elementos de entrada y los resultados de cada proceso
- qué procesos están interactuando
- interfaces y cuáles son sus características
- tiempo y secuencia de los procesos que interactúan
- eficacia y eficiencia de la secuencia

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, diagrama de análisis del proceso, mapa de relaciones.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 15 días

Paso 6: Elaboración del mapa de procesos

Descripción: Como parte de este paso del procedimiento, se deben representar gráficamente los procesos identificados y sus interrelaciones.

Para diseñar el mapa de procesos, se debe hacer énfasis en la interrelación entre los diferentes subprocesos de la organización, los que se representan por bloques, destacando solo algunos de los procesos claves a fin de facilitar la comprensión del flujo esencial y de los flujos más importantes. La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

El mapa de procesos es un modelo vital para elaborar un plan estratégico porque ayudará a tomar conciencia visual de la misión, representada por los procesos que desarrolla la entidad.

Un objetivo deseable es tener procesos documentados, actualizados y consistentes que capitalicen el conocimiento de la organización y que respondan a una lógica actualizada, que se transforme en estándares internos efectivamente utilizados.

Este método de visualizar las actividades de la empresa a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones, junto con el despliegue sistemático de objetivos, responsabilidades, características, relaciones, de cada proceso, proporciona a la dirección de la empresa, sobre todo:

- Una visión integrada de las actividades que la empresa necesita para cumplir sus obligaciones ante el mercado
- Una ayuda imprescindible para planificar nuevas estrategias o el despliegue de nuevas políticas. Este aspecto se hace especialmente relevante cuando la innovación (tecnológica o de reingeniería) tiene un papel destacado en esas nuevas políticas

De ahí el uso extendido del mapa de procesos en las empresas que emplean una estrategia de calidad total, con su fuerte componente de innovación, cambio y adaptación al entorno.

Herramientas a emplear: mapa de procesos, dinámica de grupos, flujogramas.

Responsable: director

Plazo de tiempo necesario: 15 días

Etapa III: Diseño de la estructura

Objetivo: Diseñar los cargos necesarios para lograr la eficacia de los procesos, así como la estructura que debe adoptar la organización.

Se trata de una etapa netamente de construcción, donde su antecedente inmediato es el estudio y determinación del diseño de los procesos de trabajo y las conclusiones sobre la consistencia o no de esos resultados con el funcionamiento de la estructura actual. El cierre debe dar respuesta a un cambio si se aprecia necesario.

Los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 7: Determinación de los cargos

Descripción: Se debe contar con una estructura orgánica la cual permita establecer un orden jerárquico de los elementos que conforman la estructura de la organización, conforme se van estableciendo los diversos cargos y sus respectivas líneas de mando. Debe hacerse la anotación de los siguientes aspectos por cada uno de ellos:

- **Objetivo del cargo:** representa el motivo por el cual se genera el cargo, también puede interpretarse como la razón de ser por la cual se generó el mismo.
- **Funciones básicas:** representan un conjunto de actividades atribuidas al cargo.
- **Requisitos para optar el cargo:** conjunto de aspectos concernientes a las personas que asumirán las responsabilidades inherentes al cargo, esto puede estar detallado en forma más adecuada, elaborando un perfil del puesto.
- **De quién es subordinado y a quiénes tiene como subordinados:** establece una relación jerárquica entre jefes y subordinados, lo cual puede ser ya bastante obvio al solo mirar la estructura jerárquica en un organigrama, pero las relaciones funcionales no siempre se pueden apreciar en esta gráfica, por lo tanto, estos aspectos se deben detallar agrupados en relación con la dependencia jerárquica, la cual solo debe ser enumerada, pero en lo funcional, debe ser detallada.

Este paso conducirá al análisis de la plantilla de cargo de cada Unidad Básica y de producción, así como al diseño de las funciones y las facultades en cada nivel organizativo.

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, profesiogramas, balance de carga y capacidad.

Responsable: subdirector de recursos humanos

Plazo de tiempo necesario: 30 días

Paso 8: Diseño de la estructura organizativa

Descripción: La integración de la estructura organizativa que se diseñe en la entidad con enfoque a sus procesos de trabajo debe tener la capacidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿es imprescindible cambiar la estructura a partir del rediseño de los procesos de trabajo?; ¿qué ventajas aporta el diseño de una nueva estructura con enfoque a sus procesos de trabajo?; ¿qué ventajas y desventajas posee la estructura actual para tener en cuenta en el nuevo diseño?; ¿cómo lograr la integración de la estructura que se diseñe con sus procesos de trabajo?; ¿sobre qué bases deben agruparse los procesos y subprocesos en la organización?

Además, se deben responder otras dos preguntas: ¿cómo deben ser agrupadas las unidades? y ¿cómo debe ser el tamaño de cada unidad? A través del proceso de agrupar en unidades, es establecido el sistema de autoridad formal, o sea, es construida la jerarquía de la organización.

Las posiciones individuales son agrupadas en un conjunto de unidades, estas son, a su vez, congregadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final.

Habrá que establecer también los niveles de coordinación y comunicación entre los diferentes departamentos o áreas que componen la entidad, de modo que la información fluya de forma efectiva en función de facilitar el proceso de toma de decisiones.

El organigrama resultante del diseño organizacional con enfoque a procesos no tiene por qué negar la estructura funcional, sino que se propone que paulatinamente se vayan convirtiendo los procesos en la base estructural de la organización para que no exista un divorcio entre el estilo de trabajo y el estilo directivo, evitando cambios violentos en la organización que puedan provocar el incumplimiento de sus objetivos y afectar el clima laboral.

Herramientas a emplear: sesiones de trabajo en grupo, tormenta de ideas, análisis documental.

Responsable: director

Plazo de tiempo necesario: 10 días

Etapas IV: Evaluación de la estructura

Objetivo: Evaluar la efectividad de la estructura en función de realizar los ajustes necesarios.

Paso 9: Evaluación de la efectividad de la estructura

Descripción: La estructura diseñada debe evaluarse anualmente, teniendo en cuenta la planeación estratégica de la entidad, el entorno, las políticas generales de la empresa, la identificación de nuevos procesos, la tecnología, etc.; en función de la mejora de la producción de bienes y servicios a la sociedad.

Se proponen los siguientes indicadores para evaluar la efectividad de la estructura:

- Ingresos por ventas
- Costos de producción
- Utilidades netas
- Nivel de satisfacción de los clientes
- Nivel de competencias de los trabajadores
- Cantidad de nuevos competidores
- Avances tecnológicos
- Capacidad de toma de decisiones
- Nivel de comunicación institucional
- Nivel de cooperación entre las áreas de trabajo
- Capacidad de ajuste de la estrategia en respuesta a cambios en el entorno empresarial

Herramientas a emplear: encuestas, dinámica de grupos.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 30 días

Paso 10: Realizar ajustes al diseño de la estructura

Descripción: Este paso incluye la ejecución de ajustes al diseño de la estructura, en caso de ser necesario, tomando como referencia los resultados de la evaluación de su efectividad, recogidos en el paso anterior.

Teniendo en cuenta uno de los principios establecidos en el procedimiento, el diseño organizacional y su implementación deben ser coherentes con la estrategia de la entidad. Por tal razón, en la medida en que cambie la planeación estratégica de la empresa, habrá que analizar si la estructura actual es coherente con esta, de lo contrario, habrá que realizar ajustes, de modo que se corresponda lo que se quiere alcanzar con la estructura y recursos necesarios para ello.

Herramientas a emplear: dinámica de grupos, listas de verificación, encuestas.

Responsable: director adjunto

Plazo de tiempo necesario: 21 días

A partir de la consulta bibliográfica realizada, se pudo concluir que resulta conveniente integrar el enfoque de procesos al diseño organizacional, pues apunta a la necesaria orientación de las empresas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, al tiempo que la gestión por procesos influye notablemente en la calidad final del producto o servicio.

El análisis de tecnologías para el diseño organizacional permitió determinar la existencia de un conjunto de etapas, pasos, aportes y limitaciones que sirvieron de base para llegar a esbozar un procedimiento adaptado a la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río.

Con el procedimiento para el diseño organizacional basado en procesos para la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria, se facilita la adaptación de la entidad a los cambios del entorno, se contribuye a aumentar la competitividad de los productos, así como la innovación en nuevos productos, pues favorece la incorporación de nuevas tecnologías. A su vez, consiente una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de los directivos y trabajadores e incrementa el compromiso de los mismos con la actividad que realizan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asanza Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, R. M., & Espín Martínez, J. A. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, (noviembre). https://ideas.repec.org//a/erv/rccsrc/y2016i2016_1127.html
- Bú Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad & Tecnología*, 5(1), 57-72. <https://doi.org/10.51247/st.v5i1.189>
- Cantero Cora, H., Herrera González, Y., Leyva Cardeñosa, E., & Nápoles Vargas, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-14. <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/1265>
- Garcias Solano, K. K., Haro Carrillo, B. P., & Resabala Valencia, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (julio). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930064>
- González González, A., Leal Rodríguez, L., Martínez Caballero, D., & Morales Fonte, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v15i28.2681>
- González Sánchez, M. J. (2014). *Propuesta de metodología para el diseño de las estructuras organizativas de dirección en organizaciones cubanas* [Doctorado en Ciencias Económicas, Universidad de La Habana]. <http://repositorio.eduniv.cu/items/show/789>
- Marín González, F., & Pérez González, J. (2021). Gestión por procesos en redes de cooperación intersectoriales en la Península de Paraguaná, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(1), 162-179. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35304>
- Medina León, A. A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, D., Medina Nogueira, Y. E., El Assafiri Ojeda, Y., Hernández Pérez, G. D., Ricardo Cabrera, H., Pérez Campaña, M., & Noda Hernández, M. E. (2021). Contribución al control de gestión y a la

gestión por procesos. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), e1108.

<https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1108>

Mintzberg, H. (1992). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo.

PCC. (2021). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. Partido Comunista de Cuba.

<https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2023-06/conceptualizacion-del-modelo-economico-y-social-cubano-de-desarrollo-socialista-y-lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revolucion-para-el-periodo-2021.pdf>

Serrano Polo, O. R., Carriel Román, A. del P., & Sánchez Barreto, X. del R. (2021). Cuestionario de burnout de Maslach (MBI-Ed) dirigido a los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Machala. *Sociedad & Tecnología*, 4(1), 2-12.

<https://doi.org/10.51247/st.v4i1.70>

Torres Torres, E. A., Guzmán Soria, E., De La Garza Carranza, M. T., Rebollar Rebollar, S., & González Farías, J. P. (2019). Profesionalización de una PYME a través del Diseño Organizacional, caso de estudio. *Journal CIM*, 7(1), 77-83.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4107883>

Viteri Quishpi, G. R., Romero Fernández, A. J., & Mendieta Larreategui, C. (2022). Modelo de gestión por procesos y mejora continua. *CIENCIAMATRIA*, 8(3), 1131-1152.

<https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.831>

Zambrano Campoverde, J., Ramón Pineda, M. Á., & Espinoza Freire, E. (2017). Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 163-172. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/562>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener conflictos de intereses.

Contribución de los autores

Oviamna Martínez Barreras y Tania Vargas Fernández diseñaron el estudio, analizaron los datos y elaboraron el borrador.

Oviamna Martínez Barreras estuvo implicada en la recogida, el análisis e interpretación de los datos.

Todos los autores revisaron la redacción del manuscrito y aprueban la versión finalmente remitida.



Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial 4.0 Internacional