



Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias

Methodology of Organizational Design integrating process approach and competencies

Iraida Justina Rodríguez-González^I, Aleida González-González^I, Patricia Noy-Viamontes^I, Sibelys Pérez-Sotolongo^{II}

^I Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

E-mail: iraida@ind.cujae.edu.cu, agonza@ind.cujae.edu.cu, pnoy@ind.cujae.edu.cu

^{II} Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI). La Habana, Cuba.

E-mail: sperezs@udio.cujae.edu.cu

Recibido: 20/10/2011

Aprobado: 10/04/2012

RESUMEN

La Metodología de Diseño Organizacional responde a la introducción de formas organizativas basadas en el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias; integradas con los sistemas y tecnologías de la información. El modelo de diseño tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo, sustentado en una plataforma integrada. La aplicación realizada en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) demuestra la factibilidad de la metodología en las condiciones actuales y los resultados obtenidos avalan los procedimientos que la hacen funcional para Cuba y adaptable a objetivos similares en otros países.

Palabras clave: diseño organizacional, diseño de procesos, competencias, metodología.

ABSTRACT

The Methodology of Organizational Design corresponds to the introduction of organizational forms based on process design, strategy and management by competencies, which are integrated with the systems and information technologies. The design model aims to provide a tool to design a new organization while it is constructed, based on an integrated platform. The application carried out in the Complex of Integrated Technological Investigations (CITI, in its Spanish acronym), demonstrates the feasibility of the methodology under the current conditions and the obtained results endorse the procedures that make it functional for Cuba and adaptable to similar objectives in other countries.

Key words: organizational design, processes design, competencies, methodology.

I. INTRODUCCIÓN

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, sino también humanos.

En la mayoría de las situaciones, los profesionales se encuentran ante la tarea de mejorar la gestión y el desempeño de organizaciones de producción o servicios ya existentes, en las cuales, una limitante importante del desempeño de las mismas es la falta de un enfoque de proyección y gestión, que relacione consistentemente la visión, los objetivos, los planes de acción e indicadores con los procesos clave de la organización y mantenga alineados todos los sistemas y funciones hacia un fin común [1].

La subsistencia de una organización estará determinada por la obtención de buenos resultados empresariales, para lo cual necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos. Esto ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión en búsqueda de mejores resultados. Una forma para lograrlo es dotar de un enfoque basado en procesos a la gestión empresarial [2].

Como se puede apreciar en las concepciones planteadas anteriormente, es importante tratar el tema de los procesos de una organización, sin los cuales no pudieran lograrse los buenos resultados empresariales, ni la proyección estratégica deseada.

Similares son las definiciones que se encuentran en la literatura del término proceso. Fernández (2000) lo aborda como una serie de etapas que añaden valor, mientras que la norma ISO 9000:2005, como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas. Ambos autores, en esencia, plantean la transformación de entradas en resultados (productos o servicios) [3; 4].

Según la NC 9004:2009, los procesos son específicos para una organización y varían dependiendo del tipo, el tamaño y el nivel de madurez de la misma. Cada proceso está integrado por un conjunto de actividades que deberían determinarse y adaptarse al tamaño y a las características distintivas de la organización. La gestión proactiva de todos los procesos de una organización, contribuye de forma determinante al logro de su eficacia y su eficiencia [5].

Cuando se trata de determinar los procesos de una organización, se hace necesario, de forma previa, identificar los productos o servicios que, de acuerdo a su misión, debe dar como resultado; éste es el punto de partida para determinar los procesos. Autores como Porter (1990) [6], Fernández (2000) [4], Beltrán (2002) [2], y el colectivo de autores del Centro de Estudios Técnicas de Dirección (2004) [7], entre otros; coinciden en la necesidad de clasificar los procesos y también, en que existen 3 grupos: estratégicos, claves u operativos, y de apoyo.

Según la norma ISO 9001:2008: "La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como *enfoque basado en procesos*" [8: vi]. Se aprecia que éste no sólo incluye establecer y revisar sistemáticamente los procesos, sino además, su secuencia y las interrelaciones existentes entre ellos. La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones, es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión [2].

Se han desarrollado varias metodologías de análisis y diseño de procesos, entre ellas, las de Acevedo (1999) y la de Hernández, García y Alfonso (2005); las cuales resaltan la necesidad de realizar un proyecto organizacional integrado, pero se enfocan en la mejora de procesos y el tránsito del enfoque funcional al enfoque de procesos en las organizaciones [1; 9]. Éstas no ofrecen las etapas fundamentales que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el enfoque a procesos en una organización de nueva creación.

Otro enfoque que ha tomado auge en los últimos años, es el relativo a las competencias laborales y gestionar los recursos humanos a través de este enfoque se ha convertido en una importante necesidad, al tomar en consideración que, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, permite lograr una gestión de recursos humanos con una mirada integral mediante objetivos comunes [10].

Morales (2006) hace referencia a la gestión integrada de los recursos humanos como el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de

METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS

recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales; y define que éstas son el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa [11].

El concepto de competencias laborales es definido en la norma cubana NC 3000:2007 como: "Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización" [12: 10].

Según la norma cubana NC 3000:2007, las competencias laborales constituyen el núcleo central de la gestión de los recursos humanos, donde queda establecida la gestión por competencias como el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, cuyo objetivo es una organización de calidad y disposición del colectivo integrado [12]. La característica holística de las competencias laborales tiene en cuenta a la psicología y a la persona como un todo y dada esta complejidad se hace necesario establecer los presupuestos teórico-metodológicos que hacen funcional a la gestión por competencias [13].

La norma cubana NC 3000, 3001 y 3002:2007, propone el Sistema Integrado de Gestión de Capital Humano (SIGCH), a partir del desarrollo de varios subsistemas, cuyo núcleo central son las competencias laborales, pero no se establecen los procedimientos para lograrlo [12; 14; 15].

La integración del enfoque de procesos y el de competencias ha sido poco tratada y en las ocasiones en que se ha hablado de ella, no se dan las pautas a seguir para lograrlo.

Con el objetivo de realizar el diseño de una organización de nueva creación, de tal forma que responda a la introducción de formas organizativas complementadas con el diseño de procesos, la estrategia y la gestión por competencias, integrados con los sistemas y tecnologías de la información y en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales; se desarrolló una investigación que derivó en una propuesta inicial realizada por Labrada (2008) [16] y finalmente, como resultado de 5 años de trabajo, se obtuvo y aplicó la Metodología de Diseño Organizacional que se detalla a continuación y en la que se desarrollan varios procedimientos complementarios para su aplicación.

II. MÉTODOS

La metodología tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar una organización de nueva creación al tiempo que se va construyendo, sustentado en una plataforma integrada. Tiene, además, la ventaja de ser aplicable a rediseños de organizaciones ya existentes.

Desde los inicios se estableció la concepción teórica de la metodología [16] y está encaminada a lograr que:

- La estrategia de la nueva institución deberá estar en correspondencia con la estrategia política y social de la alta dirección del organismo al cual pertenece, buscando resultados de alto impacto, teniendo presente que la prioridad está en los intereses del país.
- La organización se oriente alrededor de sus procesos y competencias clave, alineando los esfuerzos de perfeccionamiento en torno a los problemas clave o estratégicos de la actividad de la institución para lograr resultados y un desempeño superior de la misma.
- Los procesos, como gestión de capital humano o gestión económico-financiera, entre otros; se diseñen para potenciar el buen funcionamiento de la cadena de procesos clave, guiados por la pregunta: ¿cuánto pueden contribuir a la creación de valor? A las funciones metodológicas y de control que tradicionalmente han venido desempeñando, se le adiciona la función de agregar valor.
- Se tienda a externalizar los procesos no clave (*outsourcing*), desarrollando relaciones de colaboración con proveedores de servicios, especialmente con los que puedan aportar las instituciones a las cuales pertenecen.
- Las aplicaciones, soluciones de sistemas y tecnologías de la información, se conciben integradas con las soluciones organizativas como soporte de los procesos que maximizan el valor entregado a la sociedad. En la gestión de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC), no se trata de inversiones solamente, sino de un riguroso estudio de los procesos de la organización, donde la introducción de las TIC significarán una estrategia de la misma para maximizar eficiencia y gestión organizativa.

- La formación propicie el ambiente de aprendizaje colectivo y continuo, centrado en el desarrollo de las competencias organizacionales, de procesos y cargos, para alcanzar los objetivos estratégicos de la institución, en cumplimiento de su visión.

El esquema general de la metodología consta de 6 fases: proyección estratégica, diseño de los procesos, diseño del modelo de control de gestión, diseño de la estructura, automatización e implementación. Las interrelaciones entre ellas se muestran en la figura 1.

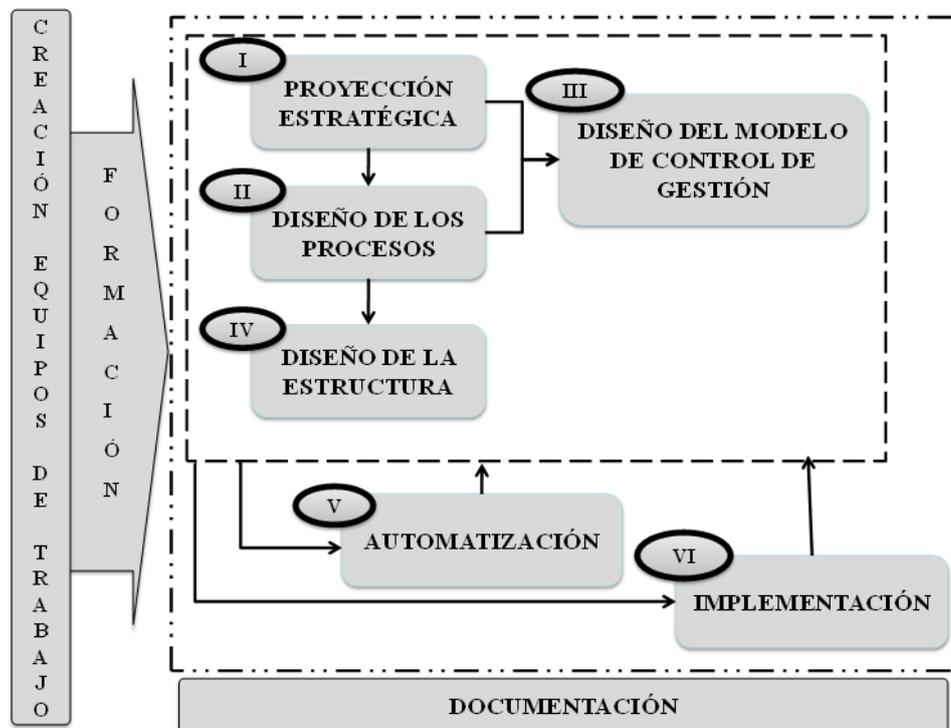


Figura 1. Metodología para el diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias laborales.

Estas fases tienen como elemento de entrada común e imprescindible para su éxito, la creación de equipos de trabajo y la formación del capital humano que participa en el desarrollo de cada una de ellas; y como salida común, toda la documentación que sirve de base al control de la efectividad del modelo aplicado.

Las saetas en la figura 1 significan una conducción metodológica y se muestra la retroalimentación del avance e impacto de las soluciones en los resultados de la organización, para su validación y ajuste, en caso necesario, a lo largo de cada una de las etapas.

La creación de equipos de trabajo con las características apropiadas a los objetivos de cada etapa, es una tarea muy importante para garantizar el desarrollo exitoso de la metodología.

Se definen varios tipos de equipos: asesor, estratégico, de procesos, de decisión y mixtos. Cada uno de ellos tiene funciones específicas y se activan en diferentes etapas de cada uno de los procedimientos desarrollados para dar cumplimiento a cada fase. En la mayoría de las ocasiones es necesario desarrollar acciones de formación para garantizar el funcionamiento óptimo de los equipos de trabajo, de acuerdo a las actividades que les corresponda desarrollar.

La metodología diseñada se convierte en funcional a través de los procedimientos siguientes, diseñados para su implementación:

- Procedimiento para la Fase I: proyección estratégica
- Procedimiento para la Fase II: diseño de los procesos
- Procedimiento para la Fase III: diseño del modelo de control de gestión
- Procedimiento para la Fase IV: diseño de la estructura
- Procedimiento para la Fase V: automatización
- Procedimiento para la Fase VI: implementación

El **procedimiento para la Fase I: proyección estratégica**, incluye los pasos siguientes:

- Identificar clientes
- Definir necesidades de los clientes

METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS

- I.3. Identificar productos
- I.4. Definir misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias
- I.5. Definir modelo de la organización
- I.6. Determinar y clasificar los procesos
- I.7. Determinar competencias organizacionales

Para desarrollar esta fase es necesario realizar un análisis de: los antecedentes, el entorno, la identidad, el contexto; así como visitar y estudiar organizaciones similares de referencia a nivel nacional e internacional.

Participan 2 grupos de trabajo: asesor y estratégico. Al tratarse de una organización de nueva creación, se recomienda que el grupo asesor esté integrado por los facilitadores del proceso, que pueden ser consultores externos y especialistas de la organización superior a la que va a ser creada; y tiene la misión de instruir metodológicamente a los miembros del grupo estratégico, velando que los ejercicios se realicen según la metodología definida. El grupo estratégico debe estar integrado por especialistas de la organización superior a la que va a ser creada, por personal que esté valorado para formar parte de la dirección de la nueva organización una vez creada y por especialistas que tengan conocimientos significativos de los productos o servicios que ofrecerá la organización; y es el encargado de cumplimentar y aprobar los resultados obtenidos en cada una de las fases definidas en el modelo antes descrito. Los integrantes de estos grupos deben ser expertos, para lo cual se pueden diseñar y aplicar cuestionarios que evalúen la experticidad de los mismos.

Antes de comenzar la aplicación del procedimiento, debe realizarse la capacitación del equipo estratégico por parte del equipo asesor, abarcando todos los elementos que componen la proyección estratégica y las técnicas que se van a utilizar para llevarla a cabo.

Los métodos o técnicas recomendadas para la ejecución de esta fase por los equipos de trabajo son: tormenta de ideas, reducción de listado, consenso grupal, método de expertos (Delphi), matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), matriz de impacto de oportunidades en fortalezas y debilidades, matriz de impacto de amenazas en fortalezas y debilidades, matriz de importancia con el método de expertos (Delphi), matriz de comparación por pares y entrevistas.

En el diseño de la primera fase se han integrado los enfoques de gestión por procesos, por proyectos y por competencias laborales.

El **procedimiento para la Fase II: diseño de los procesos**, tiene como objetivo realizar el mismo integrando actividades, competencias, riesgos e indicadores; sobre la base del marco legal existente e incluye los pasos siguientes:

- II.1. Elaborar mapa de procesos
- II.2. Determinar subprocesos y sus misiones
- II.3. Diseñar la documentación
- II.4. Definir flujo de los subprocesos
- II.5. Determinar competencias de subprocesos
- II.6. Determinar riesgos en los subprocesos
- II.7. Definir indicadores de los subprocesos

En esta fase participan varios grupos de trabajo: estratégico, de procesos y para la decisión, según las necesidades en cada uno de los pasos.

El grupo estratégico es responsable de los pasos II.1, II.2 y II.3. La documentación diseñada está integrada por:

- **Fichas de proceso (Fp):** Incluyen datos generales del proceso, el flujo del proceso, mapa de actividades, mapa de competencias, mapa de riesgos, mapa de indicadores y las referencias. En la tabla 1 se muestran los datos generales que incluye la ficha de procesos diseñada y que aparecen en la primera página de la misma. En la tabla 2 se muestran los diferentes mapas que componen la ficha de proceso diseñada.
- **Instrucciones (I):** Sirven de guía y orientación en la ejecución de cada una de las actividades del proceso.
- **Formatos (F):** Establecen la información y la forma de registrarla.
- **Reglamento (R):** Regula la forma de ejecutar el subproceso en la organización.

Adicionalmente, se pueden diseñar los manuales necesarios para garantizar la implantación correcta del diseño realizado, entre ellos: manual de gestión, manual de procesos y manual de cargos.

Tabla 1. Datos generales de la ficha de procesos.

SUBPROCESO:	RESPONSABLE SUBPROCESO:
MISIÓN:	
ALCANCE:	
ENTRADAS	RESPONSABLE:
PROVEEDORES:	
SALIDAS:	RESPONSABLE:
CLIENTES:	
COMPETENCIAS:	

Tabla 2. Mapas que componen la ficha de procesos.

MAPA DE ACTIVIDADES						
NO.	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE REALIZACIÓN	SALIDA	FORMATOS	RESPONSABLE APROBACIÓN
MAPA DE COMPETENCIAS						
COMPETENCIA: (CONCEPTO)			NO. DE LA ACTIVIDAD			
MAPA DE RIESGOS (SEGÚN Fp-XX-YY)						
NO. ACTIVIDAD	RIESGO	CAUSA	MEDIDA	RESPONSABLE	CRITERIO DE ACEPTACIÓN	
MAPA DE INDICADORES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	FRECUENCIA
REFERENCIAS:						

Se forman tantos grupos de procesos como se considere necesario, teniendo en cuenta la cantidad y tipo de procesos o subprocesos a diseñar. Se recomienda que los integrantes de estos grupos sean especialistas con dominio teórico y práctico de las características de lo que van a diseñar, pero, fundamentalmente, sobre procesos. Estos grupos tienen la misión de ejecutar los pasos II.4, II.5, II.6 y II.7; y confeccionan la documentación correspondiente.

METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS

Se forman los grupos de decisión, integrados por especialistas de otras organizaciones y liderados por directivos de la organización superior a la que va a ser creada. Su misión es revisar, compatibilizar y aprobar todos los subprocesos y su documentación, propuestos por los grupos de procesos. En esta fase se debe desarrollar un trabajo interactivo muy grande entre los grupos de procesos y los grupos de decisión.

Para darle cumplimiento a cada paso, es necesario que el grupo asesor desarrolle un trabajo importante en la formación de los conocimientos requeridos por los integrantes de los grupos de trabajo.

Los métodos o técnicas recomendados para la ejecución de esta fase son: tormenta de ideas, sesiones de trabajo en grupo, consenso grupal, entrevistas, visitas para observar directamente la ejecución de procesos en organizaciones similares, análisis documental, diagramas de flujo, cuestionarios y método de expertos (Delphi).

El **procedimiento para la Fase III: diseño del modelo de control de gestión**, tiene como objetivo diseñar el Modelo de Control de Gestión de la organización que está siendo diseñada. Los pasos a seguir son los siguientes:

- III.1. Definir Modelo de Control de Gestión
- III.2. Determinar indicadores de Gestión
- III.3. Elaborar Cuadro de Mando Integral (CMI)
- III.4. Elaborar Tableros de Control de los subprocesos
- III.5. Diseñar Sistema de Control de Gestión

Al aplicar a una organización de nueva creación, en esta fase se realizan propuestas por los grupos de procesos y el estratégico, que deben ser revisadas y aprobadas definitivamente durante la fase de implementación, cuando ya se encuentren en función los directivos de la organización.

Los métodos o técnicas empleadas que se recomiendan durante la ejecución de esta fase son: sesiones de trabajo en grupo, tableros de control y cuadro de mando integral (CMI).

El **procedimiento para la Fase IV: diseño de la estructura**, tiene como objetivo diseñar los cargos necesarios para lograr la eficacia de los procesos de la organización con las competencias requeridas para ellos, así como la estructura que debe adoptar la organización. Los pasos a seguir son los siguientes:

- IV.1. Definir categoría de la organización
- IV.2. Determinar los cargos
- IV.3. Diseñar los cargos por competencias
- IV.4. Determinar la plantilla
- IV.5. Diseñar la estructura organizativa

Tomando como referencia los procesos diseñados, los grupos de procesos, supervisados por el grupo asesor, aplican un conjunto de técnicas para dar cumplimiento al objetivo de esta etapa. La determinación de las competencias que demanda cada cargo, parte de las competencias organizacionales y de las definidas para los procesos donde intervienen cada uno de ellos.

Los métodos o técnicas recomendadas para la ejecución de esta fase por los grupos de trabajo son: sesiones de trabajo en grupo, método de expertos, cuestionarios, medición de tiempos, estimación comparativa de tiempos de trabajo, balance de carga y capacidad, simulación y pruebas pilotos. Estas 2 últimas técnicas tienen elevada importancia, pues el diseño de cargos y plantilla de una organización en fase de creación va a necesitar de la simulación y pruebas pilotos como formas de validación de los resultados.

El **procedimiento para la Fase V: automatización**, tiene como objetivo crear las bases para la aplicación de las herramientas informáticas necesarias para optimizar la ejecución de los procesos diseñados. Los pasos a seguir son los siguientes:

- V.1. Identificar aplicaciones de soporte
- V.2. Seleccionar aplicaciones
- V.3. Desarrollar aplicaciones
- V.4. Incorporar desarrollos a la medida
- V.5. Determinar información para el Portal

En ésta participan los grupos de procesos, ya mencionados, y los grupos informáticos. Estos grupos han trabajado integradamente con el fin de definir las herramientas informáticas a seleccionar o desarrollar para lograr el éxito de la organización que se diseña.

Los métodos o técnicas recomendados para esta fase son: cuestionarios, sesiones de trabajo en grupo, método de expertos, *Business Process Management Suite (BPMS)*.

El **procedimiento para la Fase VI: implementación**, tiene como objetivo aplicar en la nueva organización los resultados de las fases anteriores, controlar los resultados y ajustar el diseño. Los pasos se mencionan a continuación:

- VI.1. Definir objeto y cronograma
- VI.2. Comprobar disponibilidad de recursos
- VI.3. Ejecutar los elementos del diseño
- VI.4. Controlar la implementación
- VI.5. Ajustes al diseño

En esta fase participa el grupo de implementación, que se recomienda integrar por los directivos nombrados en la organización de nueva creación que se ha diseñado y un grupo de especialistas de los participantes en el diseño descrito anteriormente.

Es conveniente que la fase de implementación abarque al menos un año, de forma tal que se puedan medir los indicadores de gestión de la organización recién creada, así como el impacto del diseño en la proyección estratégica.

III. RESULTADOS

Esta Metodología y sus procedimientos fue aplicada para el diseño organizacional del Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), que se concibió con el objetivo de lograr un mayor desarrollo de la investigación en interés de la seguridad y el orden interior del país. El mismo pretende desarrollar tecnologías integradas de un amplio espectro de las ciencias técnicas, vinculando las necesidades de superación científica de especialistas con las soluciones concretas y ágiles, mediante la ejecución de proyectos por grupos de trabajo flexibles.

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para la **Fase I: proyección estratégica**, aplicado al Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), fueron:

- Creación del grupo asesor (9 integrantes).
- Creación del grupo estratégico (13 integrantes).
- El Plan de I+D+i de la organización (integra los resultados de los pasos I.1, I.2 y I.3).
- La Misión, Visión, Objetivos estratégicos, Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades y Estrategias.
- Se decidió aplicar al diseño del CITI un Modelo de Calidad Total.
- Se determinaron 17 procesos para el CITI y se clasificaron en Claves, Estratégicos y de Apoyo.
- Para cada uno de los procesos se identificaron los subprocesos necesarios, en total 43; y todos fueron codificados, según lo establecido en el *subproceso 00-01 Control y Registro de la Documentación*. Un ejemplo de la codificación se muestra en la tabla 3.
- Se identificaron y definieron las competencias claves que deben caracterizar al CITI para alcanzar la proyección estratégica trazada, por orden de importancia: Integración, Flexibilidad, Trabajo en equipo, Liderazgo, Innovación y Responsabilidad.

Tabla 3. Ejemplo de codificación de procesos/subprocesos en el CITI.

Código	Procesos	Subprocesos	Código
08	Gestión del Capital Humano	Organización del Trabajo	08 - 01
		Reclutamiento y selección	08 - 02
		Formación	08 - 03
		Planificación y Evaluación del Desempeño	08 - 04

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para la **Fase II: diseño de procesos**, aplicado al CITI, fueron:

- Creación de los grupos de procesos (43 integrantes).
- Creación de los grupos de decisión (47 integrantes). Se integraron 5 grupos (I, II, III, IV y V) y 2 subgrupos para los procesos de apoyo. Están integrados por especialistas del Ministerio del Interior (MININT), directivos y profesores del Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (Cujae) y especialistas de otros organismos; con el objetivo de revisar el diseño de los procesos, compatibilizar con las estrategias y funcionamiento del MININT y la Cujae y

METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS

tomar las decisiones necesarias para presentar los procesos diseñados a la Comisión y a la alta dirección de los 2 organismos.

- Todos los grupos de trabajo que participaron en esta fase, fueron capacitados por el grupo estratégico y actualizados de los resultados de la Fase I, con el fin de garantizar la continuidad del trabajo y la coherencia entre los resultados de ambas Fases.
- Los 17 procesos identificados se representan en un mapa, mostrado en la figura 2, en el cual se establecen las principales interrelaciones entre ellos.

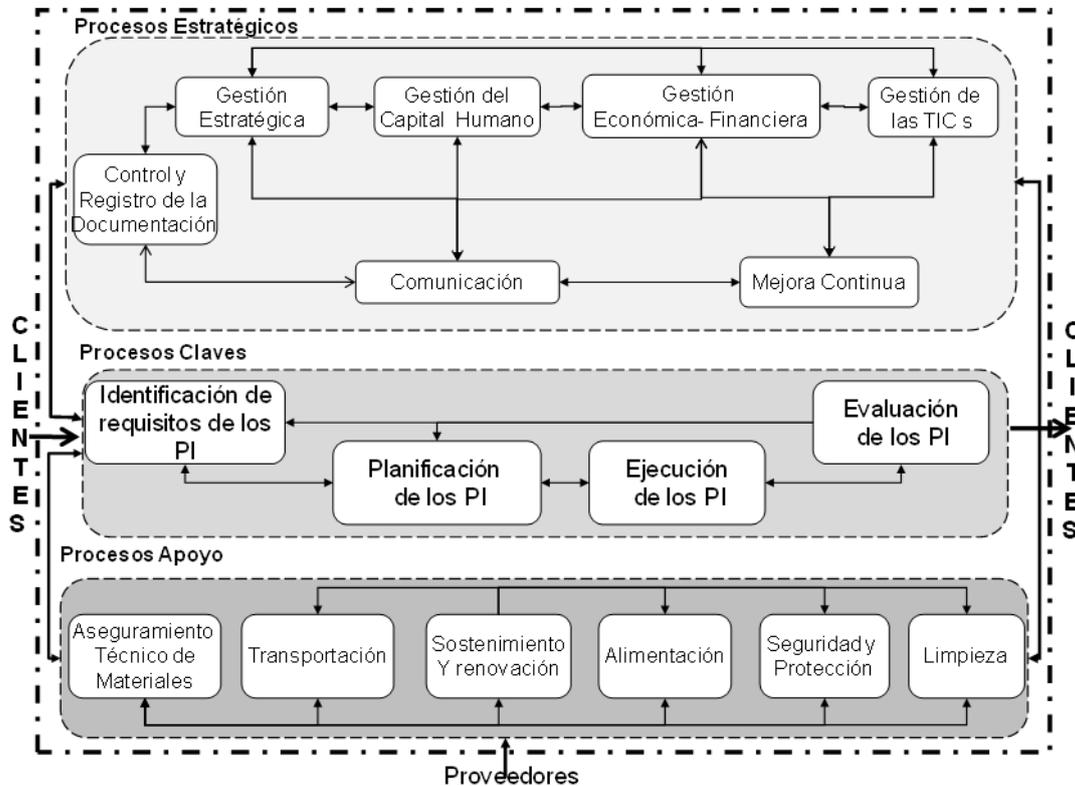


Figura 2. Mapa de procesos del CITI.

- Se confeccionó la documentación de los 43 subprocesos, integrada por las Fichas de proceso (Fp), Instrucciones (I), Formatos (F) y Reglamento (R) correspondientes a cada uno de ellos y se compiló en el Manual de Procesos del CITI.

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para la **Fase III: diseño del modelo de control de gestión**, aplicado al Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), fueron:

- Se diseñó el Manual de Gestión del CITI, que tiene como objetivo dar las pautas de cómo desarrollar la gestión en el Complejo. El Manual está integrado por 4 partes (MG-A, MG-B, MG-C, MG-D) en orden consecutivo.
- Se definieron los indicadores de los procesos, los cuales aparecen en cada una de las fichas de los subprocesos.
- Se determinaron los indicadores para el control de la gestión en el CITI, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos definidos en la Fase I y que constituyen la base del CMI.

Esta fase será complementada con los análisis que se realicen en la fase VI: implementación.

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento para la **Fase IV: diseño de la estructura**, aplicado al Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), fueron:

- Se diseñó el formato para el perfil de cada cargo que incluye: datos generales del cargo (nombre del cargo, código, misión, categoría, grupo escala), funciones principales, competencias requeridas por el cargo, grado y comportamientos a medir, responsabilidades, condiciones de trabajo, requisitos del cargo, cultura organizacional y período a prueba.
- Con el formato anterior se confeccionaron los perfiles de los 49 cargos, obteniéndose como resultado un Manual de Cargos. El Manual está integrado por 3 partes (MC-A, MC-B, MC-C) en

orden consecutivo. En la parte MC-C aparece un índice donde se puede acceder al perfil de cargo deseado.

- Se determinó la cantidad de trabajadores necesarios en cada uno de los cargos, utilizando métodos de estimación.
- Se propone para el CITI una estructura organizativa matricial, por proyectos de investigación y áreas de procesos que responderán al desarrollo de los mismos.
- Se confeccionó un documento donde se integra toda la información necesaria para el proceso de aprobación de la estructura y la plantilla del CITI por los organismos competentes.
- En estrecha relación con las variables definidas en la estructura y la plantilla, se realizó la propuesta del Reglamento de Compensación.

Los resultados obtenidos en la aplicación del **procedimiento para la Fase V: automatización** en el CITI, se muestran a continuación:

- Se realizó un análisis de las posibles soluciones informáticas para cada uno de los procesos del CITI, determinándose el *software* que cumplía con la mayor cantidad de requisitos de diseño de los procesos.
- Se tomaron decisiones en cuanto a la información de cada proceso que debe aparecer en el Portal del CITI, la fuente de obtención de la misma, el tipo y los accesos a cada una de ellas.
- Se desarrolló la Metodología para la implementación del enfoque BPM (*Business Process Management*) en las organizaciones, aplicada en el CITI, la cual aporta un instrumento metodológico de referencia para introducir esta disciplina de gestión en las organizaciones. Esta metodología es aplicable a cualquier organización para combinar la gestión de procesos con una nueva clase de *software* empresarial. Se convierte en funcional a través del procedimiento de modelación y análisis de procesos de negocios para BPM, desarrollado en la investigación.
- Se modelaron y documentaron 16 procesos de negocios, siguiendo el procedimiento definido, que agilizan su posterior automatización.
- Se realizaron pruebas con la BPMS *BizAgi Xpress Edition v9.1.2.1020* (Licencia de Evaluación) y se demostró la factibilidad de aplicar esta herramienta, en etapas futuras, con la finalidad de implantar el enfoque BPM a procesos tales como: "Reclutamiento y Selección de personal", "Tratamiento a las No conformidades, Acciones Correctivas y preventivas" y "Evaluación del desempeño".

Durante la aplicación del **procedimiento para la Fase VI: implementación**, se confeccionó un cronograma de implantación que comenzó en el año 2010 y se extiende durante el año 2011, con el fin de evaluar en el 2012 el cumplimiento de la planificación estratégica y proponer los cambios necesarios para el próximo período.

Durante esta fase ya se han obtenido ajustes y mejoras en algunos procesos de la organización. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Diseño e implantación del procedimiento de planificación a corto plazo.
- Procedimiento informatizado de acuerdos y toma de decisiones. Manual de usuario.
- Análisis y ajuste de indicadores de los procesos acorde a los objetivos estratégicos.
- Sistema para el control de indicadores de los procesos claves.
- Diseño de los procedimientos de gestión documental e integración a los procesos existentes en el CITI.
- Confección del Manual integrado de gestión de riesgos.
- Perfeccionamiento de los perfiles de competencias de cargos asociados a los procesos claves.
- Análisis de los modelos y las herramientas, y determinación de los indicadores de los subprocesos de Gestión de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

IV. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la aplicación de la Metodología para el diseño organizacional integrando enfoque a procesos y competencias laborales en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI), se evalúan de satisfactorios, durante los 2 años de experiencia con que ya se cuentan. En todas las etapas se han alcanzado los objetivos propuestos. El enfoque de trabajo grupal, tanto en las etapas de diseño como de implementación, ha contribuido a la efectividad en los resultados alcanzados.

La proyección estratégica del Complejo guía la gestión de la organización y se cumple con las expectativas de los creadores de la misma. La formación es un aspecto a destacar durante todas las etapas de la metodología, con especial énfasis, para una organización de nueva creación. Ésta se realiza en la transferencia del diseño a los trabajadores y directivos, a los que corresponde

METODOLOGÍA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL INTEGRANDO ENFOQUE A PROCESOS Y COMPETENCIAS

hacer efectiva la misma. La experiencia del enfoque de gestión por competencias en la cadena organizacionales-procesos-cargos, ha creado las vías para garantizar que el recurso humano posea las características idóneas para obtener un desempeño superior y organizacional.

La metodología tiene sus bases en la mejora continua y en el CITI, como proceso estratégico, este enfoque caracteriza la gestión, desarrollándose de forma sistemática el ajuste y mejoramiento de los procesos.

La metodología ya está siendo utilizada, total o parcialmente, en otras organizaciones en su arista de rediseño, lo que demuestra su posible generalización.

Lograr la integración de varios elementos siempre resulta difícil. El proceso de la investigación, diseño y aplicación de una metodología que logre integrar en la gestión de una organización los enfoques estratégicos, por proyectos, basado en procesos y competencias laborales; no ha sido diferente, pero los resultados obtenidos y las expectativas alcanzadas justifican la complejidad transitada.

V. CONCLUSIONES

1. La metodología de diseño organizacional para una organización de nueva creación descrita a través de 6 procedimientos, cumple el propósito de, sustentado en un Modelo de Calidad Total, integrar los diferentes enfoques de gestión que hoy en día utilizan las organizaciones más exitosas: el de procesos, proyectos y la gestión por competencias, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.
2. El diseño tuvo en cuenta el posterior objetivo de desarrollar la Gestión de la organización sobre los más modernos sistemas y tecnologías de la información.
3. La aplicación realizada en el Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI) demuestra la factibilidad de la metodología en las condiciones actuales y los resultados obtenidos avalan los procedimientos que la hacen funcional.
4. La metodología constituye una herramienta que pudiera generalizarse para el diseño de otras organizaciones similares, incluso con algunos ajustes y en particular, puede aplicarse a rediseños de organizaciones en la composición de los grupos de trabajo. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. HERNÁNDEZ, M.; GARCÍA, J.; ALFONSO, D., *Gestionando el cambio hacia una empresa integrada*, Registrado en CENDA: 975-2003, 2002-2005, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2005.
2. BELTRÁN, J.; CARMONA, M. A.; CARRASCO, R.; RIVAS, M. A.; TEJEDOR, F., *Guía para una gestión basada en procesos*, Andalucía (España), Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, ISBN 84-923464-7-7.
3. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*, La Habana, 2005.
4. FERNÁNDEZ, A., *Modelo europeo de calidad total. EFQM*, Asturias (España), Instituto de fomento regional, 2000, ISBN 84-89594-09-0.
5. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *ISO 9004: 2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización - Enfoque de gestión de la calidad*, La Habana, 2009.
6. PORTER, M. E., *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Ed. Free Press, 1998, ISBN 0-684-84147-9.
7. Colectivo de autores, *Construyendo la empresa integrada. Apuntes para un libro*, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2004.
8. OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ONN), *NC ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*, La Habana, 2008.
9. ACEVEDO, J. A., *Metodología de análisis y diseño de procesos, Organización de la Producción y los servicios*, La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 1999.
10. MARCHANT, L. (Editora y Compiladora), *Actualizaciones para el desarrollo organizacional, Primer Seminario*, Chile, Universidad de Viña del Mar, 2005, ISBN 956-8135-04-9.
11. MORALES, A., «Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos», [tesis de doctorado], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, 2006.

12. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3000: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Vocabulario*, La Habana, 2007.
13. CUESTA, A., *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 4ta. ed., La Habana, Editorial Academia/Editorial Félix Varela, 2010, ISBN 978-959-07-1340-8.
14. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Requisitos*, La Habana, 2007.
15. Oficina Nacional de Normalización (ONN), *NC 3002: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano - Implementación*, La Habana, 2007.
16. LABRADA, A., «Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas», [tesis de maestría], La Habana, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Facultad de Ingeniería Industrial, 2008.