

ESPACIO TEMÁTICO



The background of the cover is a dark blue field with a large, intricate, glowing blue circular pattern. This pattern consists of many overlapping, concentric rings and lines that create a sense of depth and movement, resembling a stylized eye or a complex optical illusion. The center of the pattern is the brightest, fading to a deep blue at the edges.

**La organización por
procesos en empresas
de servicios: un abordaje
teórico**

Luz Ma. Chacón León

La organización por procesos en empresas de servicios: un abordaje teórico

RESUMEN

La globalización, el caos y la complejidad son el medio en el que la organización existe y coexiste en la actualidad. La deslocalización de las empresas, de forma interna y externa, ha sido una respuesta rápida a las nuevas exigencias del mercado. Desde la década de los ochenta, Costa Rica inició su proceso de apertura comercial, tras lo cual su parque empresarial se ha ido transformando del sector primario al terciario. Ante las nuevas demanda del entorno globalizado, las organizaciones han respondido de forma inteligente. De igual manera, la gestión de dichas organizaciones ha derivado hacia la administración por procesos.

Palabras claves: Globalización, caos, complejidad, deslocalización, organización ambidextra, gestión por funciones, gestión por procesos.

ABSTRACT

Globalization, chaos and complexity are the medium in which the organization exists and coexists today. The relocation of companies, in an internal and external way, has been a fast answer to new demands of the market. Since the eighties, Costa Rica began its process of commercial opening, after which his business park has been transforming from the primary sector to tertiary. Given the new demands of globalized environment, organizations have responded intelligently. Correspondingly, the management of these organizations has shifted towards administration by processes.

Keywords: : Globalization, complexity, relocation, organization ambidextrous, management

Introducción

Desde hace aproximadamente cinco décadas, el mundo está en constante cambio, acelerándose de forma más vertiginosa en los últimos años. La máxima de hoy es que lo “único constante es el cambio”. Es así como se puede observar un aumento rápido de las actividades económicas entre los individuos y las organizaciones de diferentes países.

Esta aceleración de los ritmos, con énfasis en la economía, pero sin dejar de lado los aspectos políticos y sociales, es impulsada por el fenómeno que se ha conocido como la globalización. Aunque no es un fenómeno exclusivo de nuestra época, todavía ocasiona discusión entre los intelectuales para su interpretación.

En este mundo globalizado caracterizado por la presencia de tecnologías que le permiten a los mercados funcionar 24/7, la competencia se exacerba, y el estatus quo es sometido a prueba constantemente. Bien se dice que las verdades de hace treinta años hoy se encuentran sometidas a fuerte debate y crítica. Los mares en los que navegan las organizaciones se agitan, surgiendo el caos. La convergencia dejó de ser y las organizaciones tienen que, en primera instancia, adaptarse para sobrevivir, y en un segundo momento, crear competencias, habilidades y destrezas para influir sobre el entorno.

Estos nuevos ambientes han ocasionado que las organizaciones repiensen la estructura de su organización, así como el modelo de gestión, lo cual ha creado un nuevo orden. Parten del orden establecido, para generar uno nuevo. Resalta que las organizaciones y su entorno no son estáticos. Este cambio obliga a las empresas a cambiar o a sobrevivir (adaptarse).

De igual manera, la eliminación de las barreras arancelarias y la intensificación de la tecnología han eliminado las fronteras nacionales. La deslocalización de las organizaciones es una

decisión estratégica de las organizaciones inteligentes que buscan disminuir costos. Entonces cabe preguntarse: ¿qué modelos de gestión favorecen a las organizaciones deslocalizadas?, ¿podrá una organización de servicios hacer uso de la gestión por procesos?

Este documento aspira a responder estas preguntas por medio de una revisión de documentos relacionados con la gestión de la organización, así como con el entorno en el que ellas se desenvuelven.

El nuevo orden mundial: globalización y complejidad

La globalización se conceptualiza desde varios sentidos y sus interpretaciones difieren, aunque hay elementos comunes en todas las versiones.

De acuerdo con Bodemer (1998) “la globalización no es sino la intensificación de las transacciones transversales que hasta ahora se incluían en la llamada internacionalización” (p.2). El mismo autor indica que “el núcleo globalizador es tecnológico y económico, abarcando las áreas de finanzas, comercio, producción, servicios e información” (p. 2). Es decir, es un fenómeno que, además de ser global (incluye a la mayoría de los países del mundo), hace un uso intensivo de las nuevas tecnologías y abarca los sectores primarios, secundarios y terciarios de las economías.

Existen dos tendencias que interpretan este fenómeno. Un primer grupo, más del lado de la izquierda, lo identifican como un fenómeno evidente del “predominio del capital, el imperialismo, el poder hegemónico de una minoría sobre las mayorías que provocaría la marginación definitiva de las masas y de los países del Tercer Mundo” (Bodemer, 1998, p. 2). Otros menos radicales sostienen que la globalización es la manifestación

del socavamiento del Estado de bienestar que resulta de la competencia en el mercado mundial, con la pérdida de empleos e ingresos y de la seguridad laboral y material, con la nueva pobreza, el aumento de la desigualdad, la inseguridad y la criminalidad (Bodemer, 1998, p. 3).

En síntesis, estas interpretaciones le designan a la globalización ser el instrumento ideológico del “capitalismo salvaje”, el dominio del capitalismo financiero, la creación de desigualdades sociales nunca vistas, inequidad e injusticia social.

Por otro lado, la corriente más de derecha o neoliberal, en especial los monetaristas, ven a la globalización como una nueva era de riqueza y crecimiento con oportunidades para todos los actores que así lo deseen. Desde su concepción, la creación de nuevos mercados, sobre todo para los países industrializados, aumenta las ganancias al impulsar el comercio, las inversiones y el nuevo dinamismo en los mercados financieros.

La crítica más importante que se realiza a esta interpretación es la concentración de las riquezas en los diez países desarrollados y en el quintil cinco de la población mundial. Paralelamente, la globalización ha generado el surgimiento de países que hoy son catalogados como emergentes: Brasil, Rusia, India y China. Aunque en la actualidad Brasil se encuentra sumido en fuertes

luchas políticas derivadas de la corrupción, no se puede negar que tuvo su época de oro de la mano de gobiernos de corte izquierdista, pero apoyando los procesos de apertura comercial con una clara estrategia de intervención del Gobierno en sectores como educación y salud, y la redistribución de los ingresos. Otros países, como Singapur y Colombia, también se encuentran pujando por ingresar al selecto grupo de los países emergentes.

Tomando en cuenta los antecedentes, en este ensayo se interpreta a la globalización como un fenómeno económico cuya principal característica consiste en la liberalización de las barreras al comercio internacional, expresada en la internacionalización e interdependencia de los mercados, en especial, los financieros, seguidos del mercado de productos; así como la creación de barreras al libre flujo de los recursos humanos, la disminución de trabas a los flujos de capital y mediado por los cambios tecnológicos.

En este marco y de acuerdo con McNabb (s.f), “la teoría del caos es un campo de estudio relativamente nuevo que puede definirse como el estudio cualitativo de la conducta periódica e inestable en sistemas dinámicos deterministas y no-lineales” (p.2).

Desde esta perspectiva, se conceptualiza a la organización

como un sistema dinámico, que varía, cambia de manera no lineal, es decir, donde la causa y los efectos pueden no estar relacionados proporcionalmente. Esos cambios pueden darse de manera equilibrada y continua o no, pero definitivamente la globalización vino a darle un impulso significativo. De ahí el caos, la conducta de la organización es inestable y no periódica, es decir, cada vez más compleja. No tiene un patrón repetible. Siguiendo a McNabb (s.f):

El caos y los sistemas caóticos no implican necesariamente desorden en el sentido literal y popular de la palabra; los sistemas no lineales son sistemas irregulares, altamente impredecibles, que se manifiestan en muchos ámbitos de la vida y la naturaleza, pero que no se puede decir que tengan comportamientos sin ley, dado que existen reglas que determinan su comportamiento, aunque éstas sean difíciles de conocer en muchas ocasiones. Se trata, eso sí, de sistemas muy sensibles a las condiciones iniciales (p.3).

Entonces, siguiendo esta línea de pensamiento, la globalización como proceso que genera interdependencia ha profundizado el caos. En este sentido, las organizaciones se desenvuelven en niveles de mayor incertidumbre y cambio. Bajo esta concepción, se puede reinterpretar a la globalización como un fenómeno económico, interdependiente y caótico.

En este marco de interdependencia y caos, permanece la organización, ¿cómo analizarla? Es un reto que hay que ver desde la complejidad. De acuerdo con Morin (s.f.), “la complejidad no sería algo definible de manera simple como para tomar el lugar de la simplicidad. La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución” (p.11). Dado que la complejidad surge de que el todo está compuesto de diversos elementos interrelacionados, para estudiar la organización como un todo, hay que segregarla en partes, para comprender las partes hay que estudiar el todo.



De acuerdo con Morin (s.f), la teoría sistémica contiene el fundamento de la complejidad: la causa actúa sobre el efecto, pero el efecto retorna a la causa, creando así interrelaciones cada vez más complejas. Es así como se puede representar a la organización inmersa en un fenómeno globalizante, que es caótico, por lo tanto, complejo.

La organización caórdica

Bajo un referente global de caos y, por tanto, complejo, las organizaciones que deseen sobrevivir deben responder a estas nuevas circunstancias, evolucionando al igual que lo hacen otros seres vivos. La organización es un sistema complejo, no lineal y que se auto-organiza, pero con la característica de que se adapta a las condiciones cambiantes del medio. A esta condición se le llama caórdica.

De acuerdo con la revista *Axiora* (2008), caórdica se puede interpretar como:

- Todo organismo, organización o sistema auto-catalítico, auto-regulador, adaptativo, no-lineal y complejo, ya sea físico, biológico o social, cuyo comportamiento exhibe armoniosamente características tanto de orden como de caos.
- Entidad cuya conducta muestra modelos y probabilidades no regidos ni explicados por la conducta de sus partes.
- El principio organizador fundamental de la naturaleza y la evolución (p.1).

Lo caórdico sería:

- Cualquier cosa que es simultáneamente ordenada y caótica.
- Modelado de forma que no está dominado ni por el orden ni por el caos.
- Existente en la fase entre el orden y el caos (p.1).

Si retomamos el principio de que una organización es un todo donde las partes interactúan entre sí, en ambientes altamente complejos, de acuerdo con Ramírez (s.f), “la caórdica le otorga a la organización un carácter más orgánico y sistémico como una entidad viva, cambiante y dinámica” (p. 2).

Entonces, ¿qué condiciones debe adquirir, poseer o desarrollar una organización en la actualidad? La respuesta se encuentra desde el lado de las organizaciones que aprenden, las inteligentes, las que aprenden de sí mismas, de sus propios procesos, los renueva constantemente y se realimenta. De acuerdo con Ramírez (s.f), “la organización inteligente es entonces la que se organiza para la creación de valor a través del desarrollo de su capacidad de

aprendizaje y de innovación aprovechando los recursos tangibles e intangibles con que cuenta, potencia y desarrolla creando nuevos conocimientos” (p. 9).

Paralelamente, y de acuerdo con el mismo autor mencionado:

Si estamos en una época donde la única constante es el cambio constante, es la innovación la que mantendrá a la empresa competitiva a través de procesos caórdicos de destrucción creativa, en esa constante adaptabilidad al entorno, tal y como fue establecido por Charles Darwin en su teoría de la evolución de las especies. Es por eso que hoy le aplica esa teoría a las organizaciones, como sistemas sociales vivos que son (Ramírez, s.f., p.10).

Nuevos retos, nuevas respuestas organizacionales

Elementos del aprendizaje en la organización

A continuación, se revisarán algunos autores que analizaron diversos factores para describir a una organización inteligente. Según Aramburu (2000), desde la óptica de la administración estratégica de las organizaciones, algunos autores lo relacionan con el aprendizaje organizativo y con distintas dimensiones de la gestión, principalmente con la toma de decisiones. Otros le dan énfasis a la capacidad de aprendizaje de la organización. Entre los factores que se destacan en dicha capacidad están la cultura organizacional, el estilo de dirección o liderazgo, la política de recursos humanos y los sistemas de información. Hay otros autores que lo vinculan con diversos aspectos estratégicos y organizativos (p. 1).

Por el lado de los aspectos organizativos que favorecen el aprendizaje, Aramburu (2000) indica que la organización que más rápido aprende es aquella más simple y con reducida jerarquía. Krause (2014) agrega que la centralización y la descentralización son necesarias para operar en entornos cambiantes. Se requiere de la descentralización para promover los procesos de aprendizaje locales y la centralización es necesaria para asegurar la coherencia de los diferentes procesos de aprendizaje.

León, Tejada y Yataco (2003) con base en Landier (1992) plantean un nuevo modelo de organización que llamaron organización inteligente que se da cuando ésta renovaba las estructuras para posibilitar iniciativas más amplias por parte de los trabajadores, realizaba la formulación de una visión común de la empresa y le daba prioridad al factor humano.

Para Solf (2007) con base en Sweringa y Wierdsma (1992), la organización que aprende se caracteriza por una forma organizativa en red integrada por unidades organizativas flexibles que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua y no cuenta con jerarquías de autoridad.

Gómez-Jara (2006) indica que son “auto organizadas” y sus estructuras están sometidas a un proceso de modificación continua y en red. Marquardt (1996) argumenta que mantienen estructuras planas, pocos niveles jerárquicos, y que favorecen el trabajo en equipo y por proyectos. Lovera (2009) con base en Nonaka y Takeuchi (1995) indican que la clave para asegurar la evolución de la organización es crear conocimiento.

Espinosa (2011) parte de la premisa de que el proceso para que una organización se convierta en “inteligente” pasa por reconocer que el elemento constitutivo son las personas inteligentes. Desde

su fundamentación, las personas inteligentes son aquellas que identifican con claridad el propósito que las mantiene unidas en una organización. Personas que tengan los recursos personales para materializar ese propósito al aplicar una estrategia específica; cuenten con la inteligencia racional y la inteligencia emocional para mantener conversaciones productivas; lleven adelante acuerdos que se cumplan con un mínimo de fricción personal y un mínimo de desgaste organizacional; dialoguen sobre el propósito compartido y estén dispuestas a flexibilizar sus posturas y a modificar sus enfoques en un entorno que cambia constantemente. Personas abiertas al aprendizaje que dan valor a éste en forma de capital intelectual para las organizaciones.

La organización ambidextra

La autora Lam (s.f.) centra su atención en el tema del proceso de aprendizaje y de conocimiento de una organización. En él se indica que las “organizaciones con diferentes formas estructurales varían en sus patrones de aprendizaje y creación de conocimiento, y engendran distintos tipos de capacidades innovadoras” (p. 164).

Desde el enfoque de la cognición y el aprendizaje, la autora señala en primer lugar, que todas tienen posibilidades de aprender, no obstante, presenta dos organizaciones arquetípicas que aprenden: la que denomina forma J y la adhocrática.



La forma J o japonesa es “una organización dotada para el aprendizaje basado en la explotación que deriva sus capacidades innovadoras del desarrollo de competencias colectivas y rutinas de resolución de problemas propias de la organización” (p. 171). Funciona mejor en organizaciones un poco más flexibles. Por otro lado, la estructura adhocrática con base en Mintzberg, le asigna valor a

la pericia de distintos especialistas organizados en equipos de proyectos flexibles y basados en el mercado que pueden responder con rapidez a los cambios registrados en los conocimientos y las destrezas e integrar nuevas clases de habilidades para generar productos y procesos radicalmente nuevos (p.171).

Es idónea para el aprendizaje obtenido a través de la exploración. Ambos tipos de organizaciones tienen un carácter dinámico, emprendedor y adaptativo. Tienen capacidades de innovación por medio del aprendizaje.

En resumen, la organización de forma J se basa en el conocimiento integrado en las rutinas de funcionamiento, las relaciones de equipo y la filosofía compartida. Los factores que influyen para integrar el conocimiento son los trabajos estables y de larga

duración apoyados con procesos de capacitación y formación amplia. Estas condiciones desarrollan una orientación hacia la estrategia de innovación y funciona en organizaciones tecnológicas con cierto grado de madurez.

Continuando con Lam (s.f.), y con respecto a la adhocracia, indica que

es una forma de organización adaptativa y orgánica que puede combinar expertos profesionales con una amplia gama de destrezas y conocimientos en equipos de proyectos creados sobre la marcha para resolver problemas complejos que en la mayoría de los casos presentan un alto grado de incertidumbre (p. 172).

En una adhocracia, el aprendizaje y la creación de conocimiento se producen dentro de equipos. Al ser una estructura organizacional mucho más permeable, permite mayor flexibilidad para la importación del conocimiento desde otros ámbitos. “Debe su fuerza competitiva a su capacidad para reconfigurar con rapidez la base de conocimiento con el fin de responder a altos niveles de incertidumbre técnica y de crear nuevos conocimientos que produzcan innovaciones originales en los nuevos sectores emergentes” (p. 172).

Diversos autores difieren en qué sentido es que cambian y cuáles son las que apenas sobreviven. Entonces, plantean un tipo de organización que denominan como “ambidextras”. Éstas son las que en ambientes volátiles logran

mantener su ventaja competitiva gracias a una combinación de modelos en los que conviven dos tendencias de gestión: una en la que se priman la estabilidad y el control para garantizar la eficiencia a corto plazo y otra en la que se asumen riesgos para generar innovación a largo plazo (p. 174).

Se resaltan las virtudes de una organización ambidextra en tanto es lo suficientemente flexible como para reconfigurarse, desarrollar nuevas destrezas y responder de forma más proactiva a los cambios del entorno, sean oportunidades o amenazas.

Lam concluye que la innovación es un proceso de aprendizaje colectivo y surge en ambientes organizados. Crear una organización innovadora lleva implícita dos condiciones: adaptar la estructura organizacional a las oportunidades tecnológicas y de mercado, e integrar la capacidad para el aprendizaje y la creación de conocimiento en los procesos de equipo y las redes sociales.

Tomando en cuenta lo anotado hasta aquí, se concluye que las organizaciones que aprenden terminan siendo organizaciones inteligentes, se adaptan mejor al cambio, e inclusive pueden eventualmente impactar en el entorno. En ambientes complejos, globalizados, donde las organizaciones islas no tienen posibilidades de sobrevivir, donde el caos es su constante, sólo las organizaciones que sepan aprender de sí mismas, se autoanalicen caórdicamente, adquieran habilidades y competencias ambidexas podrán mantenerse competitivamente en el largo plazo.

Esquema 1 Complejidad y organizaciones actuales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

La gestión de las organizaciones inteligentes

En el mundo de la complejidad, la organización ambidextra es la que tiene mayores probabilidades de competitividad en el largo plazo. De ahí surge la pregunta: ¿cómo se gestiona una organización inteligente? Veamos lo que mencionan algunos autores.

La administración estratégica

Según Fred (2003), la administración estratégica se podría conceptualizar “como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos (p.5). El autor también señala que tiene como objetivo centrarse en la integración de las áreas funcionales que van desde la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y el desarrollo, hasta los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

Siguiendo a Fred, el proceso de dirección estratégica presenta tres etapas: la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la evaluación de la estrategia, en detalle:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (p. 5).

El mismo autor propone un modelo integral de dirección estratégica que se describe a continuación (p.14) en los siguientes pasos:

- Desarrollo de la misión y la visión.
- Establecimiento de objetivos de largo plazo.
- Creación, evaluación y selección de estrategias.
- Implantación de las estrategias que son relacionadas con la gerencia.
- Implantación de estrategias que son relacionadas con la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la investigación y el desarrollo, además de los sistemas de información gerencial.
- Medición y evaluación del rendimiento.

También propone la realización de auditorías externas e internas.

En conclusión, propone un modelo sistemático y organizado para la consecución de objetivos. Pero una organización es un ente vivo, que aprende y desaprende en el tiempo. Por ello, se traerá a colación el papel del aprendizaje de la organización y cómo se gestiona.

Papel del aprendizaje organizativo en la administración estratégica

Como se mencionó anteriormente y con base en Aramburu (2000) el éxito de la administración estratégica se fundamenta en elementos relacionados con el aprendizaje de la organización, las diversas dimensiones de la gestión, pero sobre todo la toma de decisiones. Aramburu (2000) agrega que Dimonski (1994) argumenta que el aprendizaje organizacional se basa en la teoría de los recursos y las capacidades, es decir, en el “propósito estratégico” claro que promueva la adquisición del aprendizaje. Cisneros (2008) tomando como referente a Reddin y Castalanello (1994) argumenta que la planificación estratégica es parte del proceso de aprendizaje de la organización, mientras que Asikhia (2011) con base en Slater y Narver (1995) centra el aprendizaje en la formación de las estrategias más que en su formulación.

Belmiro (2005) basándose en la propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995) establece que el modelo de gestión integrado para la creación del conocimiento, debe ser de forma “Middle-up down” (medios, altos y bajos), es decir, basado en el trabajo de equipos en

los que la actividad se desarrolla teniendo en cuenta los objetivos y directrices generales marcados por la alta dirección y donde, al mismo tiempo, los individuos emprendedores de la base tienen ocasión de desarrollar e intercambiar sus iniciativas. La dirección intermedia es la que asume el papel de coordinación de los equipos, liderando el proceso de creación de conocimiento que se desarrolla en el seno de aquéllos (p. 20).

Es evidente que para la empresa pueda crear espacios de aprendizaje debe incluir técnicas que coadyuven a la gestión del conocimiento, lo que implica retomar elementos pedagógicos y de cómo es que aprenden y aprehenden los seres humanos.

Otros elementos en la gestión de las organizaciones

Por último, existen otros factores que también influyen en la gestión de las organizaciones. Esta visión es compartida por Kenichi Ohmae (1990) en “La mente del estratega”, donde argumenta que los estrategas intuitivos están siendo sustituidos por los planificadores y los financistas.

Desde la óptica de Ohmae, la mente del estratega intuitivo debería de centrarse en el cliente. Las estrategias más importantes son:

- Estrategia basada en el cliente para segmentar el mercado en distintos subgrupos o clientes que utilizan el producto. El estratega debe dictaminar si

los diferentes subgrupos de clientes persiguen objetivos diferentes como para que la organización ofrezca productos distintos.

- Segmentación por cobertura de clientes. La tarea de la corporación es mejorar el alcance de cobertura de mercado, ya sea geográfico o de canales de distribución, para que los costos de comercialización le proporcionen una ventaja competitiva.
- Estrategia basada en la corporación que conduce a la identificación de funciones clave que se requieren para competir con éxito. Liderazgo en todas las funciones, pero enfocarse en una clave.
- Estrategias funcionales. Son diferentes de las estratégicas operativas. En general, son decisiones de producir o comprar con la competencia.
- Estrategia basada en los competidores para determinar las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones. Resalta el poder, la imagen, la explotación de ventajas tangibles, así como

los puntos fuertes de las áreas funcionales.

Administración estratégica y deslocalización

Los mercados globalizados e interdependientes, altamente interconectados y dependientes del comercio internacional, les exigen a las organizaciones fuertes decisiones estratégicas. Una de las decisiones estratégicas de más peso es la referente a dónde producir. A ésta, se le conoce como deslocalización (offshoring). La deslocalización es mucho más que decidir si se cierra una operación en un lugar y se traslada a otro, es decir, si se cambia de localidad. Es que las nuevas condiciones de ampliación de los mercados han permitido partir los procesos productivos en las formas que se desee en función de los objetivos buscados.

De acuerdo con Argandoña (2007), “ahora es posible buscar en otros países los mejores suministros, no solo de

materias primas, sino también de productos intermedios y de todos los componentes de la cadena de valor, incluidos los servicios” (p. 2). En concordancia con este autor, la deslocalización como parte de la gestión estratégica evidencia las siguientes manifestaciones:

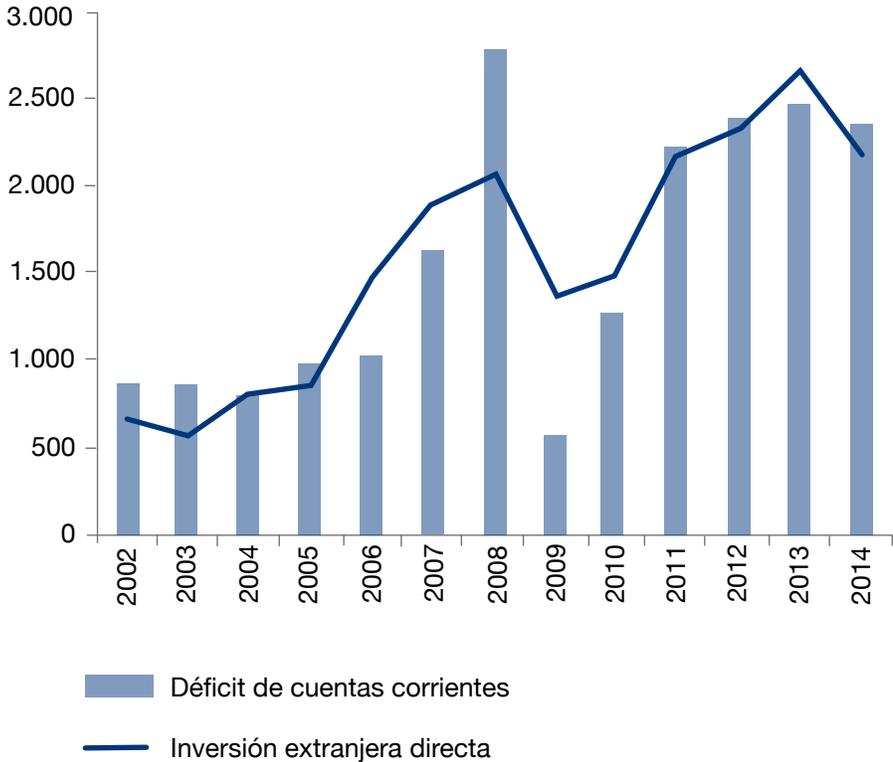
El desplazamiento de la planta de producción a otro país, la subcontratación de servicios a otras empresas, algunas necesariamente próximas (seguridad, limpieza, catering) pero otras quizás remotas (call centres, programación software, back office: nóminas, contabilidad). Y algo parecido ocurre en otros ámbitos, como la subcontratación de servicios profesionales (elaboración de software, interpretación de radiografías, diseño arquitectónico, diseñador de productos, etc.) (Argandoña, 2007, p. 4).



De forma inversa, cuando una organización decide volver a su país de origen o ubicarse en otro país, se conoce como relocalización. Como todo fenómeno social, la deslocalización ha tenido efectos positivos para unos países y otros no tan buenos para otros. Por ejemplo, para los países industrializados, la deslocalización ha aumentado la tasa de desempleo en los sectores deslocalizados. De acuerdo con Argandoña (2007), “entre 1995 y el 2005, Estados Unidos perdió 830 000 empleos debido a la deslocalización, y perderá 3.4 millones en el 2015” (p. 4).

No obstante, para los países en vías de desarrollo, como es el caso costarricense, se ha convertido en una fuente de ingreso de capitales y de generación de nuevos empleos. Veamos algunos datos extraídos del Vigésimo Primer informe del Estado de la Nación. En el Gráfico 1, se observa la evolución de la inversión extranjera directa (IED) para el periodo del 2002 al 2014.

Gráfico 1 Evolución de la inversión extranjera directa y el déficit de cuenta corriente ^{a/} (millones de dólares)

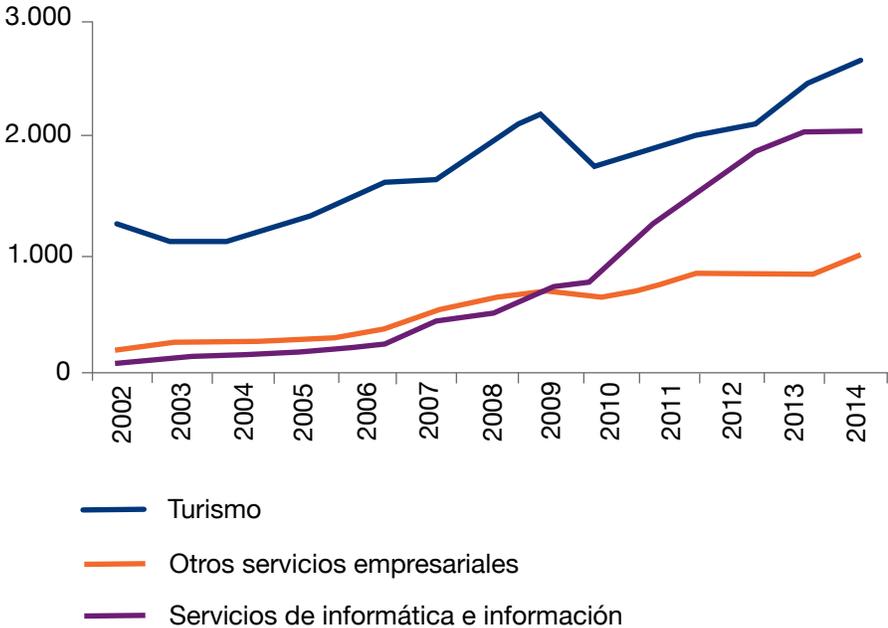


a/ Durante todo el período el balance de cuenta corriente fue deficitario
 Fuente: Tomado de XXI Informe Estado de la Nación, 2016.

En el concierto internacional, Costa Rica es un país tomador de precios, es decir, no tiene el músculo económico para influir en la determinación del precio y de la cantidad que se tranza de sus productos, bienes o servicios. Además, es un demandador de bienes de capitales, monetarios o tecnológicos. En este sentido, la entrada de flujos de capital de corto o largo plazo, tradicionalmente, ha sido la primera fuente para equilibrar la cuenta corriente. A partir de la apertura comercial ocurrida a mediados de la década de los 80, la IED de largo plazo comenzó a tener un papel relevante en el equilibrio de la balanza de pagos. Es así como en el Gráfico 1 se observa que la IED, durante el periodo en mención, ha mostrado una tendencia creciente pero volátil, creciente hasta el 2008 y oscilatoria hasta el 2014. Evidencia la importancia del peso relativo de la IED en una economía pequeña como la costarricense.

En la última década, Costa Rica ha venido derivando hacia un parque empresarial más hacia el área de servicios. Como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2 Exportación de turismo, servicios informático y otros servicios empresariales (millones de dólares)

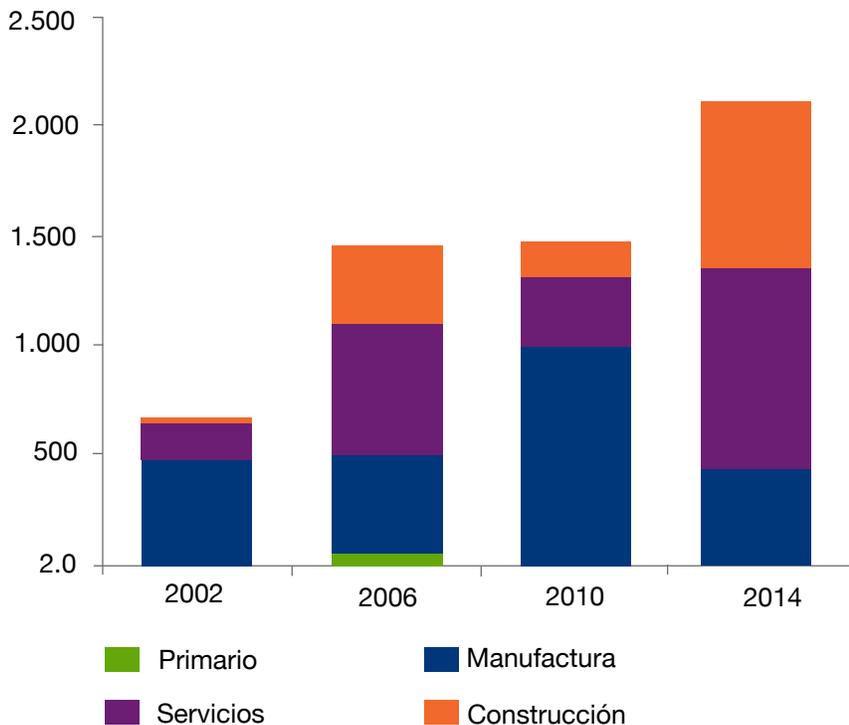


Fuente: Tomado de XXI Informe Estado de la Nación, 2016.

Del 2010 al 2014, los tres rubros conocidos como de servicios, turismo, informática e información (y otros servicios empresariales) han mostrado una tendencia creciente. Sobresale el crecimiento del sector servicios de informática e información.

Otro elemento importante de resaltar para efectos de este documento es cómo se distribuye la IED.

Gráfico 3 Inversión extranjera directa por sector (millones de dólares)



Fuente: Tomado de XXI Informe Estado de la Nación, 2016.

Resalta el crecimiento del sector servicios en relación al sector primario y secundario. Del 2010 al 2014, el área de los servicios tuvo un crecimiento de más del 200 %. En este marco, cabe preguntarse, aunque sea en forma teórica: ¿cómo se gestionan estas organizaciones?

La administración funcional y por procesos

La administración funcional

El funcionamiento de una organización entrelaza las partes y a las personas. Una función es una unidad especializada en la realización de una cierta actividad y es la responsable de su

resultado. Las funciones incorporan todos los recursos y capacidades necesarias para el correcto desarrollo de la actividad particular. La gestión por funciones tiene como objetivo principal dotar a las organizaciones de una estructura acorde con el principio de especialización. Según Fernández (s.f),

el enfoque funcional relaciona las capacidades de la empresa con los procesos de negocio y actividades que conforman su cadena de valor. De este modo [...] pueden identificarse y agruparse siguiendo una clasificación estándar de actividades funcionales en capacidades directivas, financieras, de comercialización e investigación de mercados, de producción o de I+D, entre otras (p. 66).

Se identifica que, según sea la estructura organizativa (simple, mecánica, profesional, divisional y adhocrática), se puede identificar seis divisiones funcionales:

- a. Cumbre estratégica. Cuando la estructura es simple, la cumbre estratégica se encarga del funcionamiento administrativo. En las estructuras mecánicas, la cumbre estratégica se encarga de funciones con grupos estratégicos externos y la resolución de conflictos. La divisional, por su parte, del

manejo de carteras estratégicas y del control del desempeño. La adhocrática, al igual que la profesional se encarga de los enlaces externos y la resolución de conflictos.

- b. Núcleo operativo. Funciona en una estructura simple, bajo esquemas de trabajo rutinario, formalizado con poca discrecionalidad, como también sucede en la mecánica. En la profesional, como estandarizado con mucha autonomía individual; en una estructura divisional, hay una tendencia a formalizar, esto sucede por la separación en divisiones: y en la adhocrática, es truncado o fusionado.
- c. Línea media. En una estructura simple, la estructura es insignificante; en la mecánica, es elaborada y diferenciada; en la profesional, es controlada por los profesionales y tienen mucho ajuste mutuo; en la divisional, se da una formulación de la estrategia divisional; y en la adhocrática es extensa, pero difusa con estado mayor.
- d. Tecno estructura. Se caracteriza por no tener ninguna presencia en las estructuras simples ni en la mecánica. En la profesional, es elaborada para formalizar el trabajo; en la divisional, es elaborada en casa central para control de desempeño; y, por último, en la adhocrática, es pequeña y difusa.
- e. El staff de apoyo. En una organización simple es pequeño o inexistente; en la mecánica a menudo es elaborado para reducir la incertidumbre; en la profesional es elaborado para el apoyo mutuo (mucho ajuste mutuo); la divisional está dividida entre casa central y las divisiones; por último, el adhocrático, en divisiones altamente elaboradas.
- f. Flujo de autoridad. Para la organización simple éste es muy significativo y fluye desde arriba; en la mecánica, es significativo en todos lados; en la profesional, es insignificante (excepto en el staff de apoyo); en la profesional, es significativo en todos lados; y en la adhocrática, es insignificante.

No obstante, cuando existe falta de coordinación entre funciones, puede llevar a la creación de condiciones contraproducentes para el resultado que la organización persigue.

En concreto, la gestión por funciones se basa en el funcionamiento de la empresa de forma vertical, seccionando a la empresa en parcelas (departamentos) y dificultando la interrelación entre ellas, perdiéndose de vista a los clientes (tanto internos como externos).

Éste es un enfoque popular y que ha demostrado en todo el mundo su ineffectividad, al ser incapaz de orientar a la empresa verdaderamente para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

Ventajas funcionales

1. Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos, lo cual permite que cada cargo se concentre exclusivamente en su trabajo o función.
2. La especialización en todos los niveles permite la mejor supervisión técnica posible, pues cada cargo responde ante “expertos” en su campo de especialización.
3. Desarrolla la comunicación directa sin intermediarios, más rápida y con menos interferencias.

Desventajas funcionales

1. Subordinación múltiple: Dado que cada subordinado responde por sus funciones ante muchos supervisores, cada uno especialista en una determinada función, y dado que hay funciones que se superponen, existe el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para solucionar un problema.
2. Tendencia a la competencia entre los especialistas:

como los diversos cargos son especialistas en determinadas actividades, tienden a imponer su punto de vista y su enfoque a la organización en los problemas que surgen. Esto conduce a la pérdida de la visión de conjunto de la organización.

3. Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la competencia y la pérdida de la visión de conjunto de la organización pueden llevar a divergencias y a multiplicidad de objetivos que pueden ser opuestos.

La administración por procesos

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades orientadas a crear valor agregado a partir de un insumo, con la finalidad de conseguir un resultado que satisfaga los requerimientos de los usuarios. En este enfoque, una organización es un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen a la satisfacción de los usuarios.

La gestión por procesos está basada en un sistema de calidad, lo que implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades, y estar siempre muy atento a las necesidades del cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Es un modelo de gestión que, si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento.



Por esto, los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están evolucionando de manera que cada vez adquieren más relieve los factores que permiten un mejor conocimiento y una ágil adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Entre estos factores, destacamos la visión del mercado y el planteamiento estratégico, el diseño de los procesos clave del negocio y la medición, análisis y mejora continua.

Los principios en los que se basa la administración por procesos son: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso personal, enfoque a procesos, enfoque a gestión, mejora continua, toma de decisiones basada en hechos y relaciones con los proveedores mutuamente provechosas.

La administración por procesos también está sujeta a factores clave que la influyen, sea positiva o negativamente. Entre algunos factores internos se destacan las estrategias, los conocimientos, los accionistas, los recursos y el diseño de la organización. Los externos son las tendencias económicas, la competencia, los proveedores y la normativa nacional, entre otros.

El enfoque de procesos se centra en las actividades de procesos, en especial las entradas (inputs) y las salidas (outputs), así como en los recursos disponibles y los controles. Así, una organización tendrá diversidad de procesos, pero todos se manejarán bajo la misma lógica de ingresos y salidas, recursos y controles.

Bajo la perspectiva del autor del documento mencionado en el primer párrafo de este acápite, todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan.

En la administración por procesos, se observan las siguientes ventajas:

- Aporta una nítida visión global de la organización y de sus relaciones internas.
- Una organización gestionada por procesos tiene más flexibilidad que una basada en jerarquías.
- Dado que los procesos son transversales y afectan a diferentes unidades organizativas, se favorecen las interrelaciones entre las personas.

- Se establecen responsables de cada proceso. Todas las personas de la organización conocen su rol en cada uno de los procesos y saben cómo contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización.
- Permite que no se trabaje de manera aislada, buscando sólo el beneficio de una parte de la organización, sino buscando el beneficio común.
- Permite una optimización del uso de los recursos y, en consecuencia, una reducción y optimización de los costes operativos y de gestión.
- Los procesos se miden; se establecen objetivos e indicadores para cada uno de ellos.
- Entre las medidas que se analizan es muy importante el grado de satisfacción del cliente. La organización se orienta así a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Se promueve la mejora continua de los procesos. Se detectan ineficiencias, debilidades organizativas, cuellos de botella y errores de manera rápida y metódica, reduciendo los riesgos.

Por último, la gestión por procesos puede coexistir en un principio con la administración funcional clásica, por lo que es un camino adecuado para iniciar un proceso de calidad total en una organización de características tradicionales, gradualmente y con más amplias perspectivas futuras.

Articulación de la gestión por procesos y la funcional

Como se mencionó anteriormente, la gestión por procesos y la funcional pueden coexistir, y de manera mancomunada, para potenciar las oportunidades de alcanzar los objetivos de las empresas.

Interesa rescatar la visión que la Revista Business Process Management ofreció al comparar ambos procesos de gestión, desde los elementos estratégicos por actuación y desde el diseño organizacional:

Tabla 1 Comparación de los elementos estratégicos de la organización según la gestión funcional y por procesos

Elementos a comparar	Funcional	Procesos
Estructura organizacional	Jerárquica	Sistémica/interconectada
Actuación	Interna y cerrada	Externa y abierta
Recurso principal	Capital	Conocimiento
Proyección de RRHH	Directivos	Profesionales
Dirección	Órdenes gerenciales	Auto-gerencia
Compensación	Ascensos	Realización propia
Actitud de RRHH	Cumplir	Generar valor
Actitud dominante	Jefatura	Liderazgo
Control ejercido	Control externo	Autocontrol

Fuente: Adaptado de la Revista CIO, 2016.

De la tabla anterior, se deduce que la administración por procesos mantiene una mayor flexibilidad en temas de recursos humanos, como por ejemplo, la generación de valor, el liderazgo y el autocontrol. En cuando a la estructura organizacional, al ser sistémica, auxilia de mejor forma a la adaptación a las demandas y requerimientos de los ambientes globales y complejos. Otro aspecto importante es que se trata de una gestión que favorece la generación del conocimiento, facilitando la realimentación y el aprendizaje de las experiencias vividas. Estimula la inteligencia dentro de la organización.

Tabla 2 Comparación por actuación de la organización según gestión funcional y por procesos

Elementos a comparar	Funcional	Procesos
Orientación de resultados cliente	Orientado a la tarea	Orientado al
¿Qué se debe comprender?	El trabajo	El proceso
Orientación colaborativa equipo	Hacer mi trabajo	Trabajar en
Pregunta frente a un problema el error?	¿Quién cometió el error?	¿Qué permitió
¿Qué se evalúa?	El individuo	El proceso
¿Dónde se ve el problema? tiene problemas	Los empleados son el problema	El proceso
Solución al problema	Cambiar el empleado	Mejorar el proceso
¿Qué son las personas?	Empleados	Talento humano

Fuente: Adaptado de la Revista CIO, 2016.

Si se analiza la organización desde la actuación, se ve claramente que la gestión por procesos actúa muy diferente a la funcional.

El énfasis está en el proceso, en la detección del aspecto clave problemático y del lugar dentro del proceso donde se generan los errores, en vez de ver al empleado como el causante de problema. Es, en definitiva, un cambio de óptica en la gestión.



Tabla 3 Comparación por la organización según gestión funcional y por procesos

Elementos a comparar	Funcional	Procesos
Unidad de trabajo Figura clave Beneficios	Departamento Ejecutivo funcional <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia funcional • Balance de trabajo más fácil porque los trabajadores tienen habilidades similares • Dirección administrativa clara sobre cómo el trabajo debe ser desempeñado • Cumplimiento de objetivos del departamento 	Área / Equipo Propietario del proceso <ul style="list-style-type: none"> • Excelencia en la respuesta a los requerimientos del mercado • Comunicación y colaboración mejorada entre diferentes tareas funcionales • Medidas de desempeño alineadas con los objetivos del proceso • Cumplimiento de objetivos estratégicos
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Barreras a la comunicación entre diferentes funciones • Entregas pobres entre funciones que afectan el servicio al cliente • Carencia de enfoque de fin a fin para optimizar el desempeño organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Duplicación de la experiencia funcional • Inconsistencia del desempeño funcional entre procesos • Complejidad operacional incrementada
Valor estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de liderazgo en costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia en diferenciación

Fuente: Adaptado de la Revista CIO, 2016.

Desde la organización, se muestra que la administración por procesos favorece de forma más dinámica la respuesta rápida y expedita a las exigencias del mercado que, como se dijo anteriormente, son cada vez más complejas, es decir, hay más interacciones entre una causa, lo cual exige a la organización mayor capacidad de respuesta en términos de variedad y calidad. La respuesta unívoca en ambientes complejos queda totalmente rezagada.

No obstante, no se puede obviar que la gestión por procesos puede duplicar la experiencia funcional, así como la inconsistencia del desempeño funcional entre procesos, incrementando la complejidad operacional.

Algunas lecciones aprendidas

1. La globalización es un fenómeno que ha aumentado la complejidad en el manejo de las organizaciones.
2. Las organizaciones que aspiren a ser más competitivas en ambientes globalizantes deben generar procesos de conocimiento y autoaprendizaje, y de forma inteligente. La mejor respuesta es la que se conoce como ambidextra, es decir, la que tiene competencias de combinación de modelos en los que conviven dos tendencias de gestión: una en la que priman la estabilidad y el control para garantizar la eficiencia a corto plazo, y otra en la que se asumen riesgos para generar innovación a largo plazo.
3. La disminución de las barreras al comercio internacional, la tecnología y la búsqueda de disminución de precios han incrementado la deslocalización de las organizaciones.
4. En Costa Rica, país en vías de desarrollo, la captación de inversión extranjera directa se comporta de manera volátil, pero de forma creciente.
5. A partir del 2010, el parque empresarial de la zona franca ha sufrido una transformación de la industria hacia servicios. Del 2010 al 2014, se duplicó la oferta de empresas de servicios.
6. La administración por proceso les brinda a las organizaciones inteligentes mayores márgenes de libertad en el manejo del recurso humano, la estructuración de la organización y mayor efectividad en su actuación.



Bibliografía

- Aramburu, G., N. (2000). Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. San Sebastián: Universidad de Deusto. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 15 de abril 2016
- Argandoña, A. (2007). Implicaciones de la relocalización empresarial en una economía regional. Occasional Paper OP No. 07/13, febrero. Universidad de Navarra. EISE. Tomado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-13.pdf> el 19 de abril de 2016
- Asikhia, O. (2011). Adjusted Narver and Slater's Market Orientation Concept and Firm Performance in Nigerian Companies. Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Reviewed International Research Journal ISSN: 0975-5853 Tomado de: https://globaljournals.org/GJMbr_Volume11/7-Adjusted-Narver-and-Slaters-Market-Orienta-tion-Concept.pdf el 19 de abril de 2016
- Belmiro, D., J. (2005). Estrategias de valor para la creación de conocimientos en organizaciones intensivas en el conocimiento. España. Revista Galega de Economía, vol. 14, núm. 1-2 ISSN 1132-2799. Tomada de: http://www.usc.es/econo/RGE/Vol14_1_2/Castelan/nb2c.pdf el 11 de abril de 2016
- Bodemer, K. (1998). La globalización. Un concepto y sus problemas. Nueva Sociedad, 156, 54-71 Tomado de <http://biblioteca.ues.edu.sv/revistas/10701666N156-6.pdf> el 11 de abril 2016
- Cisneros, A., J. (2008). "Pensamiento Estratégico: Comparativo entre la Escuela del Diseño y la Escuela de la Configuración" en Contribuciones a la Economía. Tomado de: <http://int.search.myway.com/search/GGmain.jhtml?searchfor=planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+Reddin+y+Castalanello+%281994%29+pdf&n=783a1641&p2=%5EBSB%5Exd-m010%5ELMESLA%5Ecr&ptb=8B79168E-46CA-484E-A86A-D7C93A58E65E&qs=&si=CJDGyqv-JqtUCFcREhgodRLUEFw&ss=sub&st=tab&trs=wtt&tpr=sbb&ts=1501557896612> el 11 de abril de 2016
- El Estado de la Nación. (2015). XXI Informe del Estado de la Nación. CONARE. Tomado de: <http://www.estadonacion.or.cr/21/assets/en-21-cap-3.pdf> el 19 de abril de 2016
- Espinosa V., F. (2011). Diseño y construcción de organizaciones inteligentes. Tomado de: <http://www.otr.com.mx/compartidos/Org%20Int.pdf> el 19 de abril de 2016
- Fernández, S., E. et al. (s.f). La competitividad de la empresa. Un enfoque basado en la teoría de los recursos. Oviedo: Universidad de Oviedo. ISBN: 84-7468-978-3 Tomado de: https://books.google.co.cr/books?id=kQnzohZdMs4C&pg=PA66&lpg=PA66&dq=enfoque+funcional+de+una+empresa&source=bl&ots=pTONelB2qR&sig=qKHO23QWvOyyNFmCrFYDqEVZQ0s&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=enfoque%20funcional%20de%20una%20empresa&f=false el 18 de abril de 2016
- Fred, R., D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Editorial Pearson Education. ISBN 970-260427-3. Tomado de: <http://app.ute.edu.ec/content/3936-367-1-1-4-1/con-estrategica-%20fred%20david.pdf> el 18 de abril de 2016
- Krause, M. (2014). ¿Centralizar o descentralizar? A veces hay que planificar a las empresas para introducir innovaciones. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. El Foro y El Bazar. Tomado de: <http://bazar.ufm.edu/centralizar-o-descentralizar-a-veces-hay-que-planificar-a-las-empresas-para-introducir-innovaciones/> el 18 de abril de 2016

- Gómez-Lara, D., C. (2006). Autoorganización empresarial y autoresponsabilidad empresarial. España. Universidad Autónoma de Madrid. Revista Ciencia Penal y Criminología ISSN 1695-0194. Tomada de: <http://criminet.ugr.es/recpc/08/recpc08-05.pdf> el 18 de abril de 2016
- Lam, A. (s.f). Organizaciones innovadoras. Estructura, aprendizaje y adaptación. London: Royal Holloway University of London. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 5 de abril de 2016
- León, M., R., Tejada E., E. y Yataco T., M. (2003). Las organizaciones inteligentes. Facultad de Ingeniería Industrial, UNMSM. Tomado de: [file:///C:/Users/USUARIOS/Downloads/6087-21156-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/USUARIOS/Downloads/6087-21156-1-PB%20(2).pdf) el 5 de abril de 2016
- Lovera, A., M. (2009). La organización creadora de conocimiento, una perspectiva teórica. Revista Omnia. Año 15, No. 2 ISSN: 1315-8856. Tomado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73711658012.pdf> el 7 de abril de 2016
- McNabb, C., D. (s.f.). Pierce y la teoría del caos. México: Universidad Veracruzana. Tomado de: <file:///C:/Users/xuna/Downloads/JornadaArgentinaMcNabb.pdf> el 14 de abril de 2016.
- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. España: Editorial Días Santos. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 10 de abril de 2016
- (2001). Diseño de organizaciones eficientes. Buenos Aires.: Editorial El Ateneo. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 10 de abril 2016
- Marquardt, M. (1996). Building the Learning Organization: – A Systems Approach to Quantum Improvement. Editorial McGraw-Hill. Tomado de: <http://www.unhas.ac.id/hasbi/LKPP/Hasbi-KBK-SOFTSKILL-UNISTAFF-SCL/Learning%20Organization/referMarquardt.pdf> el 10 de abril 2016
- Morin, E. (s.f). Introducción al pensamiento complejo. Tomado de: http://www.pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo_Parte1.pdf el 26 de abril de 2016
- Omahe K, (1990). La mente del estratega. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 5 de abril de 2016
- Ramírez, E. (s.f). Las caórdica y las organizaciones inteligentes. Revista INVESTIGA, 3, Universidad del Istmo (UDI) de Panamá, Red Ilumino. Tomado de: <http://www.icap.ac.cr/> el 5 de abril de 2016
- Revista digital Axiora. (2008). ¿Qué es un sistema caórdico? Tomado de: http://www.axiora.com/faq_caordico.html
- Solf, Z., A. (2007). La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. Perú. Universidad de Lima. Revista Persona No 10 ISSN: 1560-6139. Tomado de: <http://www.redalyc.org/pdf/1471/147112813003.pdf> el 16 de abril de 2016