

ORGANIZACIÓN: Enfoque funcional vs. Enfoque por procesos

Comparación por elementos estratégicos

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

Comparación por actuación

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

Debilidades estructurales comunes en las organizaciones funcionales

- Desconocimiento de la Estructura de procesos y la interrelación entre los mismos.
- Dificultad de llevar la Estrategia a la Operación.
- Falta de integridad de los diferentes sistemas de gestión.
- Gestión ineficiente de recursos y servicios: Personas, TI, materiales, etc., según las necesidades de cada área; no según las necesidades de cada proceso.
- Baja confiabilidad en el Costeo de Productos: Recursos (T. H., Tecnología, Información, etc.) asignados y utilizados por dependencias, no congruentes con los procesos.
- Dificultades para la evaluación corporativa sistémica e integral.

- Impacto negativo en la Productividad, Competitividad y Rentabilidad: No logro de objetivos estratégicos

Debilidades operativas comunes en las organizaciones funcionales

- Exceso de procedimientos y actividades manuales.
- Numerosos formatos y papeles en cada dependencia.
- Poco conocimiento de lo que hace cada quien.
- Sin estándares.
- Carencia de controles o controles inadecuados.
- Información aislada en cada área.

Comparación resumen organización funcional Vs. Organización por procesos

Elementos de comparación	Organización Funcional	Organización por procesos
Unidad de trabajo	Departamento o Área	Equipo
Figura clave	Ejecutivo funcional	Propietario del proceso
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Excelencia funcional ▪ Balance de trabajo más fácil porque los trabajadores tienen habilidades similares ▪ Dirección administrativa clara sobre como el trabajo debe ser desempeñado ▪ Cumplimiento de objetivos del departamento 	<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	Estrategia de liderazgo en costos	Estrategia de diferenciación