



ING. JUSTO JAVIER EZQUER ESPÍN
ID MM1899BBA6958

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y PROCESOS DE ORGANIZACIÓN



TABLA DE CONTENIDOS (INDICE)

Introducción-----	Pag.1
Descripción-----	Pag.4
Análisis general-----	Pag.8
Actualización -----	Pag.15
Discusiones-----	Pag.22
Recomendaciones -----	Pag.27
Conclusión: Un nuevo aspecto de la discusión-----	Pag.28
Bibliografía-----	Pag.29

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía es un hecho consumado y aceptado, lo que en verdad resulta novedoso, es considerar que tiene sus orígenes mucho antes de lo que realmente se cree, sin embargo los avances alcanzados en los campos de la informática, comunicaciones, el crecimiento económico de las economías emergentes (específicamente China), con su interrupción en el panorama económico, la relativa escasez de recursos naturales, el cambio en el panorama geopolítico, la inserción de los países del antiguo bloque socialista a la economía mundial, la proliferación de los tratados de libre comercio y la competitividad, han sido factores que han condicionado el fortalecimiento de la globalización como un fenómeno novedoso. La globalización es un factor doble para las economías nacionales, sobre todo para las empresas. En tanto que beneficioso por las oportunidades de mercado, también es perjudicial desde el punto de vista de la competencia a la cual se ven sometidas las empresas locales, en cuanto a productos y servicios procedentes de países con menores costos. En este sentido la globalización en sí es una amenaza, básicamente para las pequeñas y medianas empresas, que ha acrecentado la dificultad de los empresarios a mantenerse en el mercado aumentando su cuota de participación o penetrando en nuevos mercados. Este hecho, genera que la competencia no establezca diferenciación y esté presente en mayor o menor medida, pero siempre presente, en todos los sectores de actividad, por lo que nada ni nadie está exento de sus efectos.

Si bien la competencia es un factor condicionante del buen hacer y funciona como un mecanismo de selección de las especies en el ambiente empresarial, no deja de ser una amenaza desde el punto de vista individual, es decir, desde la posición del empresario. Sin embargo, a pesar de que por lo general los empresarios poseen la cualidad de percibir la competencia, en muchas ocasiones hay falta de capacidad para establecer las limitaciones internas de la organización y sus aspectos poco perceptibles y de lento efecto al interior que deben ser analizados para generar las acciones correctivas a emprender. Esto no les permite a los empresarios visualizar, sobre todo en las pequeñas y medianas empresas donde es difícil dedicar tiempo a estudiar dónde están las fallas y oportunidades de la organización, tal vez impuestas por la no siempre perceptible influencia del entorno hacia el interior del mismo.

Se ha escrito mucho respecto a la organización como autónomo en la gestión indispensable para la dirección, así como de su aspecto orgánico en cuanto a ordenamiento interno y definición de cargos. Esto continúa siendo una debilidad en muchas empresas pequeñas y medianas. Ya que en cuanto a estructura, hay que considerar que de la misma

manera en que es muy difícil que dos humanos sean completamente iguales, lo mismo sucede en las empresas, las cuales no necesariamente se parecen una a otra aunque estén enmarcadas en el mismo sector y empleen similares procesos de producción o estructura productiva. Siempre existirán diferenciadores, no solo en el orden productivo, sino también en cuanto a composición de la fuerza de trabajo y motivación, ambiente laboral, nivel de calificación del personal, relaciones internas, etc. De igual modo pueden existir diferencias cuantitativas, respecto a número de trabajadores, ventas, activos, participación de mercado, entre otros. Estas y otras diferencias determinan que a pesar de existir principios básicos para definir la estructura de las empresas, existirá dependencia de las características, complejidad y condiciones de cada empresa, esto debido a que en toda empresa se da la existencia de una estructura funcional basada en las actividades que debe realizar para cumplir su objetivo en base a la división del trabajo. Esta estructura funcional genera la existencia de diferentes subdivisiones entre las cuales existirá determinada relación, ya sea de cooperación, apoyo o subordinación. Estas subdivisiones deberán tener definidos sus objetivos, así como la interrelación con las restantes áreas de la organización. Visto de este modo, todo hace suponer que el establecimiento de la estructura organizativa es un proceso sencillo, cuando en realidad son los mayores problemas los asociados con la estructura los que suceden en las organizaciones. En principio basta señalar que la estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente; Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos.

La estructura organizacional, estará en dependencia de la evolución que tenga la empresa en el tiempo. La generación de una estructura de modo estático, generará más problemas de los que cualquiera puede suponer. El crecimiento y evolución de una empresa deberá estar acompañada de los cambios necesarios en la estructura, cuestión que por lo general queda relegada a un segundo plano. Creando una duplicidad de funciones, la doble y hasta triple subordinación, la improvisación en la asignación de funciones, la asignación de funciones diversas a un mismo cargo, el aumento en la complejidad de los cargos sin el debido respaldo en cuanto a calificación y remuneración, existencia de jefes sin subordinados, jefes con exceso de subordinados, ausencia de una debida especialización, son algunos de los problemas que se observan.

“Ante los impactos que la globalización ha traído a las organizaciones, se presenta la necesidad de establecer como política mundial el rediseño de programas de formación profesional para el desarrollo de habilidades y competencias hacia una oferta educativa

Profesional flexible, adaptable e integrada, que corresponda a los tiempos y costos que el mercado exige.”¹

Problemas tales como demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas, existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, exceso de centralismo en la toma de decisiones, insuficiente autoridad de los mandos intermedios, falta de fluidez en los procesos, deficiencias en los sistemas de control, desequilibrio en las cargas de trabajo, desmotivación del personal, insuficiente información a los trabajadores y mal ambiente interno, puede pensarse que son hechos aislados y Aunque ninguno de ellos tiene una influencia directa en las ventas, en los costos o en los niveles de utilidad, el hecho cierto es que de modo muy solapado se van generando dificultades en el funcionamiento del sistema. Esta influencia poco medible y nada cuantificable es lo que ocasiona que los empresarios presten poca atención a este tipo de asunto, con lo cual la empresa crece con una estructura obsoleta y en la mayoría de los casos se le van incluyendo de modo mecánico cargos, funciones e incluso eslabones o subdivisiones, sin establecer previamente sí resulta lo más conveniente y apropiado. A fin de cuentas en el mediano plazo estos problemas trascienden y llegan a afectar el normal desempeño del sistema, lo cual se traducirá en afectaciones al nivel de crecimiento y desarrollo, sin descontar que los clientes son capaces de percibir que algo no está funcionando bien.

Muchas empresas carecen de un manual de procedimientos, y cuando disponen de él no son capaces de mantenerlo actualizado o se convierte en un documento más, sin ser empleado adecuadamente en el proceso de gestión. Tampoco disponen de los requisitos exigidos por cargos en base a las funciones que se espera cumpla el cargo en cuestión, respecto a nivel de calificación, especialidad, experiencia, características personales, etc. Estos son aspectos considerados burocráticos o de poca utilidad práctica, a pesar de que están asociados al funcionamiento del sistema y al recurso más importante del proceso productivo, que son los recursos humanos.

“Un manual de sistemas, permite la gestión del conocimiento, es decir la posibilidad de almacenar la información en forma de objetos de aprendizaje en una base de datos, clasificando las estructuras bajo estándares previamente fijados.”²

1.-Carlos Sánchez Sodi, “*Modelos colaborativos*”,Management Today, , Año XXXI, Enero 2006.página 21.

1.-Carlos Sánchez Sodi, “*Modelos colaborativos*”,Management Today, , Año XXXI, Enero 2006.página 21.

DESCRIPCIÓN

Los empresarios y los directivos están normalmente ocupados con sus tareas y metas concretas, es por ellas es que a fin de cuentas son medidos y evaluados. Esto les impide en muchas ocasiones poder discernir los problemas más generales que están afectando al sistema, y aun cuando son capaces de percatarse de que algo no está funcionando bien, no pueden dedicarse a evaluar cómo resolver la situación, por ejemplo, todos sabemos que en una empresa al vender será necesario cobrar para poder mantener la operación de esta, sin embargo, por lo general no se tiene bien definido cómo está estructurado el proceso de cobro, si funciona bien o mal, si el control es el adecuado o no. Desde el punto de vista organizativo lo importante no es cobrar, sino cómo organizar el proceso de cobro, de manera tal que este fluya normalmente. El cobro se convierte en este caso en un resultado del proceso, de igual modo sucede con otros procesos vitales para la empresa, tales como ventas, pagos, compra, inventario, reclamaciones e incluso mantenimiento. Estos son procesos que en la dinámica de la empresa deben operar de manera coordinada y dirigida, pero de forma expedita. La ausencia de materia primas en una fábrica afecta el proceso de ventas, pero el proceso de compras debe funcionar de forma tal que de modo automático por denominarlo de alguna manera, accione para realizar la compra de los envases en el momento oportuno evitando rupturas en el ciclo. En este simple ejemplo intervienen varios actores: bodega o almacén, transporte, proveedor, administración, contabilidad y tesorería. Estos eslabones de la cadena deberán estar coordinados para asumir de modo eficiente el proceso en cuestión, garantizando no solo el suministro adecuado, sino también en el tiempo adecuado, en los niveles necesarios y con el control establecido. Por lo tanto la estructura depende de la estrategia, aunque no solo de una buena estructura o de una adecuada organización dependerá el éxito de una empresa, ya que múltiples funciones, actividades y factores son necesarios para que un sistema en el cual se llevan a cabo un conjunto de relaciones e interdependencias generen un buen desempeño organizacional, cuya violación de principios debilita la productividad.

Una empresa no deberá disponer de más empleados de los que realmente requiere en función de su nivel de desarrollo, complejidad y de la estrategia establecida, el buscar ahorros por concepto de pago, a fin de cuentas tendrá un efecto negativo mayor, el cual lamentablemente no es perceptible de inmediato. Por lo general en las empresas familiares que son las que dan lugar a las pequeñas y medianas empresas, el número de empleados es relativamente bajo, sin que esto ocasione mayores dificultades, por el contrario, puede resultar en principio muy beneficioso. Pero en la misma medida en que la empresa se consolide y vaya creciendo en nivel de venta, número de trabajadores y número de clientes, se hará imprescindible la adopción de una estructura organizativa y de dirección que

Responda a las nuevas condiciones. La realización de diversas actividades determinará la necesidad de dividir las tareas asignando responsables y ejecutores de las mismas. En este caso la presencia de un solo jefe, aun siendo este el dueño o propietario puede constituirse más que en un beneficio en un perjuicio, llegando a limitar sus potencialidades. El concepto de que al incluir personal en la estructura de mando con responsabilidades y rango de jefes puede implicar pérdida de poder y de control, es un modo estrecho de pensamiento, de igual manera cuando se decida incluir personal directivo en la estructura de una empresa, deberá no solo tenerse en cuenta el nivel de confiabilidad, sino también el nivel de preparación, de calificación y la aptitud. La buena voluntad es siempre importante, pero si no se sabe exactamente lo que se debe hacer o no se es capaz de hacer comprender lo que se debe hacer, todo quedará en las buenas intenciones, pero alejado de los buenos resultados.

No siempre el mejor profesional es el mejor jefe, ni el más confiable es el correcto. La selección de los jefes es un proceso complejo que rebasa la empatía, la simpatía o los resultados profesionales que acompañan a una persona. Los jefes constituyen el vínculo necesario entre el nivel superior de la empresa, los trabajadores y obreros. Sobre ellos recaerá la responsabilidad de identificar a los trabajadores con las metas y objetivos de la organización, guiándolos en función del cumplimiento de la estrategia definida. Un buen jefe, asumido esto en todos los aspectos: personal, profesional, humano, será un elemento motivador para su grupo de trabajo, capaz de imprimir sinergia al grupo. En muchas ocasiones es poco lo que se hace por mantener motivados a los trabajadores, a pesar de que siempre se ha dicho que el capital humano es el recurso más importante que tiene una organización. Las empresas se ven obligadas a invertir recursos en mejorar su equipamiento si desean mantener la calidad, las ventas y la productividad, pero no actúan de igual manera con relación a la fuerza de trabajo. El aumento de los salarios, de las bonificaciones, los estímulos de cualquier tipo, está por lo general en desventaja. Una fuente de ahorro lo constituyen los salarios y el número de trabajadores, a pesar de que la demanda está determinada en última instancia por el nivel adquisitivo de las personas. En este sentido la existencia de buenos dirigentes contribuye a evitar zonas de conflictos, siempre y cuando logre el equilibrio adecuado entre el nivel de exigencia y motivación, además de canalizar los intereses y preocupaciones de su grupo.

“¿Por qué los fabricantes estadounidenses de automóviles les ha tomado tanto tiempo reducir su brecha de eficiencia con Toyota? En gran medida porque a Detroit le tomó más de veinte años descubrir el radical principio de gestión que está en el corazón de la

Capacidad de Toyota para el mejoramiento permanente. A diferencia de sus rivales occidentales, Toyota ha creído que los empleados en la primera línea pueden ser más que piezas en una inhumana máquina de fabricación; Pueden ser quienes resuelven los problemas, ser innovadores y los agentes del cambio. Mientras que las empresas estadounidenses dependían de expertos contratados para producir mejoras de procesos, Toyota daba a cada empleado las habilidades, las herramientas y el permiso para resolver los problemas, conforme estos surgían y para evitar nuevos problemas antes de que ocurrieran. Año tras año Toyota ha sido capaz de obtener más de su gente que sus competidores de la suya Sólo después de que los fabricantes estadounidenses de automóviles agotaron cualquier otra explicación para el éxito de Toyota, pudieron admitir que la verdadera ventaja es su capacidad par aprovechar el intelecto de sus trabajadores. ”³

El desarrollo alcanzado en el aspecto científico, técnico e incluso económico ha impuesto y profundizado la especialización, de modo tal que un empresario por muy capaz, experimentado, intuitivo y sagaz que sea no podrá de por si asumir todas las tareas propias de la gestión, máxime cuando se trata de una empresa en crecimiento. No siempre invertir es la vía más recomendable para crecer, no sin que antes hayan sido analizadas y estudiadas las reservas internas.

En las condiciones actuales del mercado el éxito de una empresa no radica solo en los esfuerzos que realice, sino que dependerá mucho de las condiciones del entorno, para lo cual se hace necesario estudiar y conocer en profundidad las interioridades de la organización. Las debilidades internas tienen que ser resueltas cada vez, de modo tal que la empresa funcione saludablemente, evitando con ello los embates constantes del ambiente externo. En este sentido cuestiones como la organización interna, la dirección, la selección y motivación del personal, resultan aspectos poco cuantificables que inciden en los buenos o malos resultados en la gestión de una empresa. Si bien el nivel de atención a los clientes es no cuantificable, se le presta una esmerada atención por el impacto que cada vez más tiene en los resultados de una empresa, la organización deberá recibir similar o tal vez mayor seguimiento, toda vez que a fin de cuentas influirá en la calidad del producto final.

3.-Gary Hamel, “*Innovación de gestión*”,Harvard Business Review, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 62.

El núcleo básico de cualquier sistema organizacional lo constituye la relación existente entre el trabajador y la empresa. Si asumimos que esta relación se establece en la medida en que la persona aporte su trabajo a cambio de algo valioso que recibirá en retribución, vemos que el concepto de compensación lejos de jugar un rol meramente instrumental se constituye más bien en un factor determinante de la existencia misma de la empresa. Resulta curioso, por tanto, constatar que en la práctica este tema suele tratarse como un mero problema de cuantificación monetaria, perdiendo la oportunidad de definir, posicionar y administrar las compensaciones desde el lugar estratégico que le corresponde. En la práctica organizacional se indica que es el departamento de recursos humanos quienes deben ser los expertos en los temas de remuneraciones y beneficios. Los gerentes, jefaturas y trabajadores esperan que estos expertos sepan con qué nivel de sueldo contratar, con qué criterios aumentar la remuneración fija, cómo incentivar mediante pago variable, cómo asociar desempeño a remuneración, y una serie de temas operativos ligados al pago. Sobre la marcha, y mediante la corrección de muchos errores, se va aprendiendo a pagar sueldos y a entender el tema, con una sensación generalizada de ser una función operativa molesta, indeseada y que resta importancia al trabajo más propio del área. Así se va construyendo un cierto desprecio por el tema de remuneraciones, al considerárselo ya sea un tema demasiado operativo, propio de contadores y administrativos, o bien un tema excesivamente mercantil en términos del intercambio de trabajo por remuneración, reduciendo el tema de la compensación a un mero problema de pesos más o pesos menos. Estas perspectivas son parciales y no consideran los significativos efectos organizacionales positivos para la empresa y el trabajador, generando gran presión organizacional para dar respuestas concretas frente a problemas cotidianos de contratación, aumentos salariales, negociaciones colectivas, formas de pago que tributen lo menos posible, despidos, o cómo motivar al personal. ¿Cómo asegurar que ingresamos personal con el perfil adecuado? ¿Cómo mejorar las capacidades de las personas para hacer mejor su trabajo? ¿Cómo motivar más al personal? ¿Cómo mejorar las comunicaciones internas? ¿Cómo aumentar el liderazgo de nuestros supervisores? e incluso cuando se ha creado el espacio para intervenir desde un punto de vista más global y estratégico, la expectativa es minimizar los impactos negativos que pueden llegar a generar los cambios implementados y ayudar a hacer más llevadera la transición de todo este proceso.

La gran necesidad de ayuda existente en todos estos temas hace que sea fácil visualizar la urgencia de abocarse a ellos. Pero como no se suele visualizar la importancia estratégica que tiene la temática de compensaciones y la necesidad de aportar a ella una visión psicológica en su definición de administración, usando las técnicas de compensación, para satisfacer lo que las organizaciones exigen.

ANÁLISIS GENERAL

Las funciones de las compensaciones son las remuneraciones y beneficios para asociar directamente las metas y valores de una organización con la motivación y desempeño de los trabajadores, quienes saben traducir qué se les está pagando y qué se espera de ellos mediante su trabajo. La compensación es un medio de comunicación, pues las inconsistencias que una persona perciba entre el discurso organizacional y la práctica de trabajo serán resueltas mediante la compensación. Las misiones organizacionales acentúan el trabajo en equipo como un eje central. Sin embargo, la remuneración es individual, no se asocia a metas de equipo ni está en función de esfuerzos grupales. Ante esta obvia inconsistencia, el trabajador cree en las ideas por el pago de su sueldo. El esfuerzo debe estar no tanto en declarar valores sino en transmitirlos prácticamente mediante los pocos medios organizacionales que ningún trabajador cuestiona y la compensación ocupa un lugar privilegiado entre ellos. Así planteado, la compensación debe ser materia de delicada reflexión, adquiriendo un sentido estratégico en cuanto la organización debe mostrarles a sus empleados qué quiere lograr y cómo contribuyen ellos a alcanzar las metas globales, contradiciendo la creencia de algunas personas sobre el motivador intrínseco del dinero. Resulta interesante constatar que la compensación tiene ambos caracteres, ligado a la satisfacción de las necesidades de la compensación y coherente con lo que las personas que trabajan sienten.

Esta relación entre metas de la organización, motivación y desempeño de las personas, unidas mediante las compensaciones, es la función de alineamiento estratégico. Si a las personas se les paga por aumento de producción, ahorro de costos, cumplimiento de metas de ventas o plazos, entenderán claramente cómo deben ajustar su desempeño a la expectativa de la empresa y se reducirán las disonancias entre discurso y práctica de trabajo. El trabajador sabe lo que tiene que hacer y será tarea de las organizaciones efectuar una gestión profesional de compensaciones para administrar las competencias de las personas, mostrándoles en lo práctico, qué metas se valoran. A la base de lo anterior, está la dependencia del logro de las metas organizacionales respecto del desempeño de los trabajadores. Son finalmente éstos quienes lograr o no los resultados buscados, lo que erige a las personas como el activo de mayor impacto en las empresas.

Otra función de las compensaciones es pagar según el impacto de cada cargo en los resultados del negocio. Para ello es necesario evaluar dicho impacto mediante técnicas de evaluación de cargos que garanticen una mirada ecuánime y sistemática a todos los cargos de la organización. Lo equitativo está en que se usa el mismo conjunto de variables y las mismas unidades de medida para ponderar la importancia relativa de todos los cargos. La equidad está en ello y no, como creen algunas personas, en que los resultados de la evaluación sean homogéneos. El nivel de remuneración satisface varios objetivos, y uno de ellos es pagar al inicio una remuneración proporcional a lo que se espera aporte una persona desde un cargo en particular, la equidad interna asociada al cargo es un criterio central al momento de contratación de una persona, pues, ya que se desconoce su desempeño real, se le paga según el valor de sueldo asignado al cargo. Por lo mismo, la equidad es determinante en las rentas de ingreso de una persona. No es posible hacer una mirada de "sueldos iguales a cargos iguales" con el paso de los años pues las rentas se diferenciarán según el mejor o peor resultado alcanzado por cada trabajador. El crecimiento de las remuneraciones se asocia a los méritos propios.

Las compensaciones deben permitir la contratación y manutención del personal que la organización requiera. Para ello es necesario mirar al mercado y establecer en qué nivel de remuneración se busca posicionarse. Si no se paga lo que el mercado comparativo paga o no se administran dinámicamente las compensaciones para ajustarse a los aumentos de demanda del mercado de trabajo, la probabilidad de no encontrar los talentos necesitados y de daño a la eficiencia organizacional es alta. Por lo tanto debe ser práctica habitual en las empresas contar con encuestas de mercado de remuneraciones, para averiguar su posicionamiento. Esta práctica es positiva, en la medida que se comprenda que la remuneración debe satisfacer no sólo el criterio de competitividad externa, sino que al mismo tiempo debe asegurar equidad interna. En otras palabras, puede ocurrir que por factores de estacionalidad, por expansiones de cierto tipo de industrias o por escasez de oferta de algún tipo de profesional o técnico, el mercado aumente las remuneraciones para un cargo. Si la empresa decide contratar en ese momento a tal profesional y sólo se rige por el criterio de competitividad, le pagará el valor de mercado que estime pertinente. Si dentro de la empresa existe una persona en el mismo cargo pero que fue incorporado en un momento que el mercado pagaba menos renta, se asienta una inequidad interna y la empresa tiene un problema latente. Esto muestra que la remuneración siempre debe ser el resultado de la combinación de los criterios de equidad interna y competitividad externa, lo que destaca el error generalizado de muchos profesionales que creen que sólo se debe pagar por valor de mercado.

Relacionado a la función de alineamiento estratégico, el diseño de las compensaciones debe garantizar que el desempeño de las personas se oriente a lo que la empresa espera. Esto le atribuye un carácter individual y de particularidad a las compensaciones, pues deben considerar el tipo de trabajo de la persona, los resultados que se esperan de su cargo y cómo recompensarle por los logros demostrados, tanto a nivel de remuneración como de recompensas.

El desempeño de las personas se concibe como el activo más relevante que debe administrar la jefatura, y debe establecer los reconocimientos y correcciones contingentes ante las desviaciones respecto del desempeño esperado. Esta idea es novedosa respecto de la práctica generalizada de evaluación de desempeño anual. Aquí se checa la dirección del desempeño, la que si bien tiene impacto final en la definición de niveles de remuneración, se posiciona como una estrategia de dirección hacia los mejoramientos del desempeño. Para muchas empresas el desempeño es uno de los criterios principales para efectuar aumentos de renta fija mediante matrices de mérito, no obstante cada día más el desempeño asociado a compensación se traduce en indicadores del mismo, queda claro que el desempeño está dando origen a dos estrategias con fines diferentes y complementarios. Por un lado se busca el desempeño en indicadores mediales para definir sistemas de incentivo variables asociados a resultados y, por otro, se busca establecer un sistema de relación supervisor-supervisado fijo en el mejoramiento de las competencias personales del trabajador. Es necesario que quienes dirigen organizaciones, en general, efectúen esta distinción pues permite tomar decisiones que incluyan la consideración de los resultados, del mejoramiento de las competencias, y de las personas.

¿Cómo se alinea la estructura de compensación con los valores y la estrategia de negocio?, ¿Cómo atrae y mantiene al personal adecuado?, ¿La compensación esta orientada a la equidad interna, a la competitividad externa o a ambos?, ¿Existe una asociación clara entre remuneración y medición de resultados?, ¿Cómo estimula al personal para desarrollar nuevas competencias?, ¿Cómo relaciona la remuneración con las actividades que aportan valor agregado? Queda claro que la forma de diseñar y dirigir las compensaciones debe satisfacer los objetivos de alineamiento estratégico, equidad interna, competitividad externa y dirección del desempeño. Esto ligado a las funciones generales de recursos humanos, a la obtención, manutención y desarrollo personas, que genera las técnicas y herramientas específicas que dan cuenta de estas ideas en la práctica.

Relacionar las compensaciones personales con el sentido estratégico y la finalidad de una organización permite a las personas sentirse parte de la misma, comprender qué valor le asigna la empresa a su contribución, sentirse valorado e importante como persona que aporta, y reencuadrar la motivación personal en relación a la organización. De este modo se permite el desarrollo de motivaciones personales intrínsecas, que son las que dan cuenta de desempeños sobresalientes y sostenidos. Esta idea está lejana a la creencia del dinero como motivador extrínseco o, como coloquialmente se comenta, para que la gente trabaje es necesario "ponerles una zanahoria". Las estrategias extrínsecas logran resultados de corto plazo y sus efectos se extinguen en cuanto "la zanahoria" deja de ser estimulante. Por lo mismo, la consolidación de la profunda relación entre las compensaciones como expresión del sentido y valores de la organización y el sentido del trabajo individual, permitirá el desarrollo de motivaciones individuales intrínsecas, sólidas y poco permeables a las condiciones externas.

El proceso de atribución de sentido al trabajo responde a contenidos y temáticas individuales, por lo que el esfuerzo organizacional no está en dividir la motivación individual sino en establecer la importancia que para la empresa tiene la contribución de cada persona al sentido de la organización, desde las responsabilidades de su cargo. Naturalmente esto pone el acento también en cuán claras y desarrolladas son las metas de algunas organizaciones, y en la responsabilidad al asignar sentido de finalidad al trabajo de sus colaboradores. Todos quienes trabajamos buscamos asignarle un sentido existencial al trabajo y, en la medida que ello exista, mi compromiso, calidad de trabajo y persistencia del desempeño serán mejores que si sólo me siento cumpliendo una tarea que me cuesta comprender qué importancia y significado tiene para la empresa. Todos queremos ser importantes y ser reconocidos como los mejores, y esa necesidad emocional es motivación intrínseca de trabajo, no obstante la realidad nos muestra que ser siempre los mejores no es posible. Queda puesto el acento en la importancia de la consideración y el sentido existencial de las personas como necesidad psicológica que exige ser considerada, canalizada y administrada por las empresas, no sólo por los efectos altruistas de ello, sino por su relación directa con el logro de los resultados organizacionales a nivel del desempeño individual, sin olvidar que el talento es el que mueve al capital y no al revés.

El concepto de compensación dinámica, establece que las estrategias de compensación deben estar alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral en una organización. Definiendo cuatro tipos de culturas laborales, la cultura funcional, la cultura de proceso, cultura basada en el tiempo y cultura de red. Cada uno de las cuales es caracterizada por atributos laborales diferenciadores. Es diferente trabajar en una estructura funcional estable con alta especialización y división del trabajo como típicamente se observa en industrias, que hacerlo en una agencia de publicidad orientada a la maximización de la satisfacción del cliente, o trabajar como científico de un laboratorio. Pensar en situaciones y culturas laborales tan diferentes como las mencionadas, deja claro que a cada una de ellas se deben asociar estrategias de compensación diferentes y ajustadas al tipo de trabajo realizado. Es necesario identificar los tipos de cultura laboral existentes en la organización y diseñar las estrategias de remuneraciones específicas que mejor fomentarán el desempeño alineado, existirán tantos sistemas de compensación como culturas laborales específicas haya en una organización, ya que las formas y estructuras de compensación se desarrollan sólo una vez y luego se mantienen. Es una necesidad organizacional ajustarlas dinámicamente de acuerdo a las necesidades de crecimiento de las empresas y al cambio de las culturas de trabajo imperantes.

En la misma línea de implementar estrategias de compensación dinámica, vemos una necesidad progresiva en las empresas de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, pues psicológicamente éstas esperan que se les recompense con los medios más valorados a nivel personal, si bien está situación se volvería difícil de administrar si se aplicase a todos los trabajadores, su implementación progresiva se hace con las personas consideradas claves dentro de la empresa, entendiendo por éstas a quienes garanticen del mejor modo posible el éxito de una organización en el largo plazo. Ello tiende a estar asociado a cargos de nivel gerencial donde el manejo de la incertidumbre y las decisiones acertadas en un escenario altamente cambiante son imprescindibles. Ello se asocia al cambio de los focos de la identidad laboral que dan cuenta que el compromiso de las personas ya no es con una empresa, una profesión, sino consigo mismo. Las personas estarán donde ellas estimen que necesitan estar como una forma de apropiarse de la dirección de su carrera personal en función del ideal del yo laboral. En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y entregar las condiciones para el desarrollo de la carrera personal, y ser hábiles en retener a los más talentosos. El concepto de compensación da cuenta de este fenómeno desde la perspectiva de las empresas, ya no es posible asegurar estabilidad de trabajo, por lo que se ofrece aumentar la capacidad de empleo de las personas mediante entrenamiento y planes de desarrollo profesional, entre otros.

El trabajo en equipo implica a un grupo de personas trabajando de manera coordinada en la ejecución de un proyecto. Un grupo de personas trabajando juntas en la misma materia, pero sin ninguna coordinación entre ellos, en la que cada uno realiza su trabajo de forma individual y sin que le afecte el trabajo del resto de los compañeros, no forma un equipo. Los equipos son funcionales, cuando están constituidos por personas que trabajan juntas diario en un grupo de tareas continuas e interdependientes, para la solución de problemas, estos centran su atención en temas específicos de sus áreas, desarrollan posibles soluciones y con frecuencia reciben el poder para realizarlas dentro de límites definidos. Los equipos con funciones cruzadas, reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos, no necesariamente deben trabajar juntos, pero producen un bien completo o servicio.

En todo trabajo en equipo cada miembro domina una parte determinada del proyecto, todos estos conocimientos son necesarios para sacar adelante el proyecto, debe haber coordinación entre los integrantes, quienes deben actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante, teniendo una amplia comunicación, ya que el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos sus miembros, esencial para poder coordinar las distintas actuaciones individuales. Finalmente cada persona confía en el buen hacer del resto de sus compañeros, esta confianza le lleva a aceptar anteponer el éxito del equipo al propio lucimiento personal, cada miembro trata de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo comprometidamente.

Los equipos eficaces no nacen espontáneamente, se concentran en la definición o comprensión de las metas y el desarrollo de procedimientos para llevar a cabo las tareas. Esto incluye conocerse y comprender el liderazgo y otras funciones de los integrantes, también deben relacionarse con los sentimientos de los integrantes y la tendencia de la mayor parte de ellos a depender demasiado en uno o dos de los demás integrantes ya que si surgen tropiezos relacionados con las conductas laborales, todos tienen la responsabilidad de realizar, las pautas y aceptar la dirección del líder en relación con la tarea, no obstante que los comportamientos sociales son una mezcla de expresión de hostilidad y de sentimientos fuertes, a veces algunos integrantes se retiran o tratan de aislarse de la tensión emocional producida.

Los comportamientos evolucionan conforme se comparte información, se aceptan opiniones diferentes y se emprenden intentos positivos para la toma de decisiones, que quizá exija compromisos, el equipo contribuye al establecimiento de reglas mediante las cuales operará. Las conductas sociales se centran en la cooperación y el sentido de responsabilidad compartida, el equipo muestra con efectividad si es capaz de obtener resultados, desligando las conductas sociales e influyendo el líder sobre los demás para alcanzar la meta. Un líder es alguien que hace las cosas indicadas para provocar o influir en los demás para que colaboren con él para llevar a cabo su visión. Los líderes se basan en poder para influir sobre las acciones del resto, el líder tiene derecho de solicitar qué deben hacer y ellos la obligación de acatarlo, ya que los integrantes realizarán algo para obtener las recompensas que el líder controla. Evitando caer en errores y castigos, trabajando bajo su mando porque creen firmemente que el líder posee un conocimiento especial y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea. El juicio de un líder sobre sus subordinados recibe la influencia de la interpretación que el mismo líder hace de las causas de los comportamientos de los empleados estas pueden ser externas o internas. Los líderes efectivos identifican de manera correcta la causa y luego actúan de acuerdo con ello, concentrando su atención en la capacidad para crear ideales nuevos mediante habilidades carismáticas, transaccionales o transformacionales. Los líderes se preocupan por desarrollar una visión con la que los seguidores se identifiquen, incluyendo mensajes complejos en otros sencillos, mostrando empatía hacia los demás y ayudando a los seguidores a identificar las tareas por realizar y las recompensas y castigos necesarios para alcanzar su cumplimiento.

El aprendizaje organizacional no se refiere sólo a que la organización debe ponerse al día en los cambios y avances, sino que a prepararse para adelantar esos cambios, creando conocimientos, para ello se requiere aprender a aprender. En las organizaciones el conocimiento es transmitido de manera explícita y formal, se cree que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción, mientras que la innovación, la experiencia, las emociones y valores de los individuos, se deja a un segundo plano sin darle la importancia que merece.

“El proceso de manejar una estrategia en realidad nunca termina, pues está en continua repetición, sin embargo consideremos a la colaboración como el último eslabón. Alineando varias estrategias, la organización da un toque en el conocimiento colectivo de sus empleados y suelta el potencial de cada persona.” 4

4.-Gary Cokins, “*Performance Managment*”, Management Today, Año XXXI, Enero 2006.página 31.

ACTUALIZACIÓN

El siguiente es un caso real ocurrido en la empresa en la cual laboro. Este es un caso de optimización de recursos humanos constituido por las relaciones entre diversos elementos del mismo. En este caso, cada uno de los elementos puede considerarse, a su vez como un sistema dentro de la organización y sus departamentos. Cada sistema se encuentra en un medio circundante, de la misma manera que coexisten relaciones entre diversos elementos del sistema, igualmente se dice que el sistema es abierto, lo cual implica que reciba, ciertas influencias e interacciones entre ellos y su medio. Como es obvio existe un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al departamento de personal, que normalmente aplica como actividad específica suya, pero es necesaria ayuda de producción y ventas como equipo para poder en realidad dar soluciones efectivas. A primera vista surge el deseo natural de determinar cuales son las funciones básicas y en cierto sentido irreversible que están encomendadas a cada departamento, es decir tratamos de clasificarlas lo más técnicamente que sea posible en una enumeración que comprendamos, de tal manera que no exista duplicación total o parcial de funciones. Es evidente que la capacidad de economía de contar con técnicas, necesidades concretas y otros factores que plantean a la empresa, condicionan el que se le adopte una forma particular de clasificación de estas técnicas.

El hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades, gracias a dos factores, su trabajo personal y las bondades de la naturaleza, las cuales se fueron haciendo amplias y complejas, modificándose en cantidad y calidad, al pasar el tiempo aparece el concepto de trabajo personal, en el sistema esclavista cuya única retribución era el alimento. La agilización del comercio hace que el trueque o cambio directo sea sustituido por cambio indirecto es decir mercancía, cuando ocurre al llamado mercado del trabajo. El dinero como medio de cambio hace que se defina como salario. En la ley Federal del trabajo aclara que:

"El salario se integra por los pagos hechos en efectivo; por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".5

5.- Secretaría del trabajo y previsión Social, Ley federal del trabajo, Compilaciones laborales, Enero 2006.

El concepto fundamental de la planeación de recursos humanos es la capacidad de actuar y cambiar en busca de una ventaja competitiva sostenida. En el caso de refrigeración de Morelos S.A. de C.V. Existía un problema en la división de venta de garrafón de 19 litros, que provocaba conflictos con los clientes, además de altos costos de almacenaje y pérdidas para la empresa, debido a que al llegar los clientes en sus vehículos de carga a las instalaciones de la empresa, descargaban envases vacíos, que entregaban a cambio de envases llenos pagando solo el líquido que se llevaban, con excepción de que quisieran llevarse envases nuevos con líquido o sin él. Esto implicaba tener un stock del equivalente a la ventas diaria en envase listo para ser llenado, lo cual era variable pero mantenía un promedio de treinta mil a cuarenta mil envases, los cuales a un precio promedio de cuarenta pesos, se traducían en una cantidad muy respetable, que había que mantener día a día y si bien esto se alimentaba de los envases que traían los concesionarios, parte de ellos no eran aceptados por su mal estado físico, olores extraños o haber sido llenados con otros líquidos ajenos al agua purificada. Este manejo necesitaba de un almacén de envase vacío que implicaba tres personas en cada uno de los turnos de trabajo, seis en total y un alto costo de reposición de envase por roturas dentro del almacén. Otro problema eran las continuas discusiones con los clientes que rara vez aceptaban de buena gana los envases que se les proporcionaban, tratando de llevarse los mejores posibles y nunca quedando satisfechos.

Este problema parecía ser en principio un asunto exclusivamente de producción, sin embargo el departamento de ventas estaba siendo afectado y los constantes roces entre el personal de producción y los concesionarios empezaron a trascender en peleas, insultos y problemas de toda índole en el personal de la empresa. Por lo que se desarrolló una estrategia global que implicara a todos los departamentos, la cual consistía en analizar con los departamentos responsables, como reducir actividades, inventarios, tiempo y dificultades en el proceso físico de la venta del producto en cuestión, enfocándonos todos en el punto de vista del cliente, además de revisar la capacitación, evaluación y recompensas o sueldos de los trabajadores, de forma tal que se lograra imprimir la mecánica necesaria a la productividad del personal para lograr los objetivos. La comunicación entre los departamentos y el cliente, la relación entre jefes y subordinados, el análisis y corrección de errores serían los factores claves para llegar a una solución que permitiese mantener una relación ganar-ganar con los clientes y al mismo tiempo motivar al personal con la solución encontrada.

Ante este nuevo reto, eran necesarias nuevas soluciones, para lo que hay que aplicar un proceso de reingeniería que es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad y rapidez. Fundamentada en la premisa de que no son los productos, sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos. Lo que teníamos que hacer en este caso era organizarnos en torno al proceso y volver a empezar arrancando de cero, sin olvidar que el objetivo era hacer lo que ya estábamos haciendo, pero haciéndolo mejor, trabajando más inteligentemente, rediseñando los procesos de manera que estos no estuvieran fragmentados. Las operaciones fragmentadas situadas en departamentos especializados, hacen que nadie esté en situación de darse cuenta de un cambio significativo, o no pueda hacer nada al respecto por que sale de su área de trabajo o departamento, esto como consecuencia de un equivocado concepto de recursos humanos, no debemos olvidar que un proceso de negocios es un conjunto de actividades que reciben uno o más insumos para crear un producto de valor para el cliente.

Bajo el pensamiento tradicional de la administración muchas de las tareas que realizaban los empleados nada tenía que ver con satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas de esas tareas se ejecutaban en teoría para satisfacer exigencias internas de la propia organización interna, sin embargo esto tampoco era real, al final de cuentas las cosas funcionaban por costumbre, sin beneficiar a nadie, pero nadie tenía la intención de arreglarlas hasta que empezaron los problemas. En el ambiente de hoy nada es constante ni previsible, ni crecimiento del mercado, ni demanda de los clientes, ni ciclo de vida de los productos, las únicas fuerzas que están impulsan a las compañías a realizar cambios trascendentales son los clientes y la competencia. Empezamos como equipo por definir que los clientes asumen el mando, debido a que el mercado masivo hoy está dividido en segmentos, algunos tan pequeños como un solo cliente. Los clientes ya no se conforman con lo que encuentran, ya que actualmente tienen múltiples opciones para satisfacer sus necesidades, esto es igualmente aplicable en la relación cliente-proveedor entre las propias empresas, y los reclamos muchas veces se expresan en "lo hace usted como yo quiero o no lo quiero". Los clientes se han colocado en posición ventajosa y es necesario complacerlos en la medida de lo posible. Nuestro principal problema con los clientes era el cambio de garrafones que rara vez aceptaban de buena gana, al entregar los envases que se les proporcionaban, tratando de llevarse los mejores posibles y nunca quedando satisfechos.

En este nuevo proceso había que aceptar que el cambio se vuelve una constante, la naturaleza del cambio también es diferente, en este caso el cambio consistía en no cambiarles el envase a los clientes sino en rellenar el que entregaba y consideraba de su propiedad, esto creaba nuevos problemas que deberían solventarse, uno de ellos era el rechazar los envases en mal estado o que habían sido llenados con sustancias ajenas al agua purificada y que deberían en principio devolverse a su dueño con el negativo efecto de que no podrían ser llenados y perderíamos esa venta, era necesario sustituirlo por otro nuevo para no perder la venta y ya que normalmente el costo de ese envase lo absorbía la empresa, bien era justo que ahora este costo fuera al cincuenta por ciento para cada parte, ya que el envase se lo quedaría el cliente. Esto solo fue posible gracias a una unión estratégica entre la empresa Refrigeración de Morelos y sus proveedores, que permitieron mejorar los costos de envase, basando esto en un cambio de materiales, la rapidez del cambio tecnológico promueve la innovación, los ciclos de vida de los productos, han pasado de años a meses. Gracias a la disminución del tiempo disponible para desarrollar nuevos productos e introducirlos, pudimos solventar un menor costo en el envase que nos ayudó en esta parte del proceso, para poder movernos más rápidamente y no quedar paralizados.

Los ejecutivos creen que sus compañías están equipadas con radares eficientes para detectar los problemas, pero la mayor parte de ellas no lo está. Lo que detectan son los cambios que ocurren fuera de sus expectativas, pensando que hay problemas en la organización, pero recordemos que son los procesos y no las organizaciones los sujetos a reingeniería, esto es la parte difícil, dado que normalmente podemos identificar todos los elementos dentro de una organización pero no así los procesos, podemos hablar del departamento de producción y sus procedimientos, pero pocas veces hablamos de un proceso de producción que involucra a varios departamentos y que por definición debería tener un solo encargado. Esto no es tan sencillo debido a incertidumbres en los procesos internos y externos. Estas reservas no solo suelen ser de materiales, también son de personal o recursos financieros. Es necesario planear junto con proveedores y clientes las necesidades para no contar con recursos ociosos, ni procesos internos que no dan valor agregado al producto pero sí afectan su costo y calidad final. No basta con salir al mercado con un producto aceptable y al mejor precio, ahora hay mucho más competencia y de clases muy distintas, por lo que para las empresas que crecieron con la mentalidad de mercado cerrado, la realidad es más difícil de aceptar, en cuanto a que cada cliente cuenta, si se pierde un cliente hoy, no se aparece otro para reemplazarlo.

Siguiendo con la estrategia de no seguir las reglas conocidas sino hacer nuevas reglas para solucionar los problemas, nos dimos a la tarea de comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de buscando maneras de hacer que el trabajo sea más efectivo a fin de poder mejorar la calidad del servicio, con mayor rapidez y en mayor cantidad.

“Por ejemplo, tenemos el caso específico de Toyota. Los trabajadores en la línea de montaje, deben hacer una serie de movimientos para buscar las diferentes piezas que deberán colocar. El esquema de estos movimientos secuenciales se le llama "espaguetti". Los ingenieros encargados de aplicar procesos de reingeniería en la línea de ensamblaje deben esquematizar estos movimientos y analizarlos, en conjunto con los mismos obreros, a fin de buscar la manera de reducir los pasos, evitar el cansancio y mejorar el proceso. El obrero deberá aprender el nuevo sistema de trabajo adaptado a ese nuevo "espaguetti" que le permitirá ser más eficiente. Los japoneses encontraron que podían en algunos procesos reducir más de 20 pasos en un solo punto de ensamblaje.”⁶

En nuestros diagramas nos dimos cuenta que el cambio sugerido ocasionaba efectos en todas las funciones del negocio, las cuales que se veían afectadas positivamente, puesto que este cambio nos permitiría una operación más flexible y que permitiría modificaciones sobre la marcha. El personal directamente involucrado, provenía casi de todas las áreas de la institución, por lo que los cambios no pasarían por alto sus áreas, disminuyendo la probabilidad de que fallara durante la etapa de implementación, debido al alto grado de interdependencia entre estas actividades. Lo siguiente sería aplicar nuestra Habilidad para evaluar, planificar e implementar el cambio sobre una base continua, ya que el tamaño del proyecto era muy grande y parecía arriesgar el destino de la compañía, por lo que habría que aplicarlo paulatinamente, para reducir el riesgo y la demora en percibir las utilidades, permitiendo a la compañía mantenerse evolucionando de manera continua analizando el impacto que los cambios del proceso tendrían en todas las unidades organizacionales, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí., teniendo por entendido que los cambios para justificarse, deben ser eficientes y que no sólo deben disminuir los costos, sino que debe mejorar la calidad.

6.-Gary Hamel, “*Innovación de gestión*”,Harvard Business Review, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 62.

Gracias a la habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos, de algunos elementos del equipo, se pudo prevenir que el almacén de envase vacío se podría si bien no desaparecer, si disminuir en una forma considerable, puesto que no sería necesario tener más envases que los que se repondrían al cincuenta por ciento del precio, una vez que se detectaran como no aptos para el llenado. El almacén consistía en una bodega dentro de las instalaciones de la planta, cuyas dimensiones, permitían la carga y descarga de camiones que alimentaban un stock mínimo del equivalente a la ventas diaria en envase listo para ser llenado, lo cual era variable pero mantenía un promedio de treinta mil a cuarenta mil envases, por lo que en algunas ocasiones se llegaba a almacenar el doble y hasta el triple de esa cantidad, con el fin de no correr el riesgo de quedarnos sin lo que creíamos era parte de nuestra materia prima, este almacén no necesitaría más de treinta mil a cuarenta mil envases, que se consumirían en un par de meses en vez de ser consumidos a diario, ya que al cambiar el proceso sobre la base de llenar a cada quien su carga en vez de almacenarla, seleccionarla y posteriormente rellenarla, permitía disminuir tremendamente este concepto. La toma de esta decisión operacional, crearía un cambio muy fuerte en el desempeño laboral, ya que los obreros del departamento de producción, tendrían menos tiempo para realizar sus operaciones, puesto que no solo sería descargar y rellenar con producto listo, sino descargarlo y llenarlo en ese mismo instante, eliminando toda posibilidad de mantener cualquier stock. Esto arrojaría beneficios tangibles. Aunque reducir la cantidad de movimientos que hace un trabajador en la línea de trabajo, no puede tomarse solamente como cuanto dinero puede ahorrar, la desaparición de dos personas por turno y la desaparición de cuarenta mil envases diarios, genera un positivo resultado costo-beneficio cuantificable. Sin embargo, los beneficios intangibles, pueden dar el mayor impacto a largo plazo, mejorar el apoyo al cliente tendrá partes tangibles y partes intangibles, mejorará la confiabilidad del producto y además, aumentará el buen nombre de la compañía y la lealtad del cliente.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una empresa. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral, se debe mantener la búsqueda continua en el negocio por aumentar el nivel de desempeño, la necesidad de vincular al personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente transferirlo, reestructurando partes de la organización, retirándolas o reubicándolas. La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo de cualquier proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a solventar problemas mientras se

Cuenta con el tiempo para solucionarlos, esto nos ayudó porque al reducir personal y al mismo tiempo disminuirles el tiempo para la realización de sus labores, teniendo que cumplir con la misma calidad su trabajo en un tiempo menor y bajo el apuro del cliente que desea invertir el menor tiempo posible en planta, se creaba un disgusto por parte de los obreros quienes no recibirían con buena cara las nuevas políticas, las condiciones laborales que constituyen un factor importante de análisis en la problemática de cualquier organización y se refiere a los elementos que determinan y propician el cumplimiento de las tareas ocupacionales así como a las situaciones que viven los trabajadores, se verían afectadas poniendo en riesgo los resultados organizacionales, expresados por la productividad alcanzada y el grado de satisfacción con el trabajo desempeñado en la materialización de este proyecto. Se trata entonces, de asegurar la productividad en las empresas sin renunciar a un desarrollo paralelo de la persona y de la institución; en esta consideración, no sólo se busca la rentabilidad empresarial sino culturas fuertes que permitan un involucramiento en la tarea, logro de metas comunes y niveles de satisfacción en clientes, empleadores y trabajadores que retroalimenten positivamente los esfuerzos y aseguren mejores estándares de calidad de vida.

Al ser cambiada la estructura que representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, es decir, el sentimiento corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo en el desafío que tienen los miembros de la organización acerca del trabajo, esto en la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, por lo tanto la mejor decisión fue realizar un cambio en el esquema de pagos, generando un pago por unidad vendida en vez de un pago fijo. Dicho esquema comisionista generó un sentimiento del personal de producción, sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados de la empresa, el énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, con tal de mejorar el servicio al cliente y obtener mejores utilidades en pro de todos los que laboramos juntos en la misma empresa.

DISCUSIONES

A nivel local, o mejor dicho a nivel interno, el sentimiento de pertenencia a la organización, que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, ha permitido compartir los objetivos que parecían ser solo de producción o de ventas con los de la organización en general. La caracterización del clima organizacional, nos ha proporcionado retroalimentación acerca de los procesos que determinamos cambiar y los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir los cambios en retribuciones de los miembros, en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas en donde era necesario. La importancia de esto, se refleja en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. Estratégicamente implica las posibilidades de desarrollo organizacional en tanto nos sirva de ayuda, es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, de la adquisición de conocimientos, cultura y valores de las personas que integran la organización, la cual está llamada a promover un aprendizaje adaptativo que busca que la organización se adapte a la realidad actual, como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, en otras palabras adopta estrategias que permitan cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje busca saber más de sí y de los otros, poder hacer algo que antes no podíamos y tener una nueva habilidad o destreza. En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión global, los modelos tradicionales de aprender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario aprender a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje del sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes. Esto da como resultado una organización que se equipara a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite el mercado.

“La mejora continua funciona cuando el que opera participa en el proceso de aprendizaje, generando nuevas ideas acerca de cómo mejorar, como operar con un menor costo ó como lograr en general una mayor eficiencia. Su implantación se convierte en una cultura de

Aprendizaje compartido que genera muchas pequeñas aportaciones. En una organización con una cultura así, todos los días surgen una cantidad de ideas y todas ellas van haciendo que los productos, los servicios y las tecnologías funcionen cada vez mejor. Para lograr que cada empleado aporte propuestas viables, por pequeñas que estas sean, es determinante que se les haya capacitado para adquirir una visión de conjunto de la compañía, los procesos básicos del negocio y formas de medir su eficiencia. Lo anterior solamente se consigue si en la empresa hay un estilo de liderazgo participativo, que invite a todos a involucrarse con cuestionamientos creativos y sus aportaciones en el mejoramiento de los procesos y del sistema en su conjunto.”⁷

El cambio de la empresa a sistemas abiertos, presenta relaciones de intercambio adaptables, que se reajustan constantemente a las condiciones del medio cuando los componentes, no están en equilibrio. El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, implicando actuaciones y tácticas que faciliten comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro, implicando un proceso de recopilación sistemática de información, la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado al aprendizaje del sistema que se llama empresa. Esto nos ha convertido en un organismo vivo, proactivo de transformación sobre su cultura organizacional y cuya actitud de los directivos ante el cambio esta orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias, siempre buscando el equilibrio como una mejor forma de ser y hacer las cosas. Cada circunstancia a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo. Que deberá basarse en un beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para justificar que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrando niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que se obtenían antes, cuando únicamente se limitaba a informarles acerca de la implantación del cambio.

7.- 4.-Carlos Dumois, “*Mejora continua y discontinua*”, Management Today, Año XXXI, Enero 2006.página 18.

A nivel nacional, podemos constatar que una verdad que nos resulta clara, es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirar permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas. A través de investigaciones de mercado, las empresas a nivel nacional, invierten recursos, para obtener información sobre el usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente, dado como hecho que la tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando, se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización, que busca adquirir conocimientos nuevos cuyos resultados generalmente logren un objetivo concreto que producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos. Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales. Sin embargo, hoy no es suficiente, la mejora continua de los años ochentas ya no basta. Los tiempos nuevos requieren de ideas nuevas, y del valor agregado

Para el desarrollo organizacional, el marketing no es tarea de un solo departamento en la organización, es un estilo de acción institucional, la organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen. Las empresas que apuestan por un desarrollo en su área de marketing, no presentan al público oficina de quejas, pues da la sensación de que es menester reclamarle muy a menudo sus fallas por su poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios.

“La falta de una política industrial y de servicios impidió que México obtuviera ventajas competitivas permanentes del tratado de libre comercio de América del Norte (TLCAN). En su lugar, el país apostó a un modelo industrial de ensamble manufacturero que solo dio ventajas temporales y que nos tiene en problemas ante la fuerte competencia. Un estudio difundido por el World Economic Forum (WEF) señaló, además, que el aumento de la competencia externa pone a México en un momento decisivo de dar el salto hacia una industria madura y continuar con su desarrollo, incorporando nuevas tecnologías como lo hicieron Corea Taiwán. De lo contrario, seguirá perdiendo espacio por basar su fortaleza en mano de obra barata y costos de producción.”⁸

8.- Ivette Saldaña, “México en desventaja ante la Globalización”, *El financiero*, Lunes 10 de Abril, 2006, página 12.

A nivel mundial, las organizaciones que llamamos empresas están llamadas a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor marginal a la empresa, detectando las posibilidades de negocio, en su segmento de mercado, evaluando puntualmente al cliente, es decir pensando antes de actuar en publicidad, punto de venta, precio y promoción. Lo primero que la empresa debe asegurar es una cultura de competitividad, averiguar las expectativas reales del cliente y tener una verdadera adaptabilidad interna que pueda generarse entre su personal y la organización. Los elementos claves en el comportamiento organizacional, son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Esto constituye el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, que crearon la organización, y ésta existe para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones, en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

“las relaciones entre clientes, empresa y empleados, siempre han existido, sin embargo en muchos casos cuando un cliente recurre repetidamente a una empresa lo que existe es simplemente una serie inconexa de interacciones. Difícilmente podemos llamar a esto una relación, ya que no existe un reconocimiento de la historia de esos contactos ni un aprendizaje por parte de la empresa a partir de esa historia, que sea aplicado a la propia relación. La frustración de clientes cansados no mantiene su fidelidad, naturalmente la decisión de final sobre una relación siempre recaerá en el cliente. Pero las empresas a nivel mundial, aspiran a cogobernar esas relaciones. Tal como la producción de bienes y servicios pasó de la etapa artesanal a la industrial, el manejo de las relaciones internas y externas con los clientes debe pasar de una etapa artesanal donde suceden espontáneamente a una etapa industrial, en donde sean diseñadas, monitoreadas y gestionadas.”⁹

Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, la tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan, al hablar de la persona en la organización, debe estar presente una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, como necesidades que desea satisfacer en el medio de trabajo donde se desenvuelve, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existen formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y diferentes vivencias.

9.- Pablo Fernández y Roberto Friedmann, “*No reste clientes, sume relaciones*”, Harvard Business Review, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 57.

El comportamiento humano dentro de las organizaciones a nivel mundial es cada vez más estudiado y analizado, debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal o única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo. El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, que es distinto en todo el mundo, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la cultura social, la cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente.

El sentimiento de pertenencia a la organización, es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles. El cambio de procesos desde la experiencia institucional para enfrentar pro activamente el panorama que viene puede salvar a las empresas a nivel mundial. El pasado de la organización debe ser la base del futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia hacia procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.

RECOMENDACIONES:

Es mi personal recomendación considerar una organización como un sistema abierto en el cual las conductas de los miembros se hallan interrelacionados. Recomiendo mantenernos al tanto de la conducta de cualquier miembro de la empresa, ya que esta queda determinada no solo por necesidad y motivaciones de su propia personalidad sino también por el modo mediante el cual se interrelacionan con los de sus colegas. Además esta relación se ve influida por la naturaleza de las tareas que han de realizarse y por las ideas existentes en la organización acerca de como debe conducirse un miembro para que sea bien recibido dentro de esta.

Las agrupaciones organizadas nacieron de la necesidad humana de cooperar entre si para lograr sus fines personales que por sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales individualmente no podían alcanzar. Para que exista una organización es necesario que cumpla con un grado de conciencia del objetivo que se desea alcanzar. Una empresa es una organización creada por el hombre para introducir bienes y servicios, destinados a satisfacer a la colectividad, los combina mediante procesos específicos de cada organización y los ingresa mediante bienes y servicios producidos, que deberán ser aceptados por el mercado, si este los rechazara la organización de inmediato deberá cambiar sus procesos y producir otros bienes y servicios que sean aceptados por el mercado, si no lo hace la organización se convierte en un sistema cerrado, destinado a desaparecer, para evitar esto, debemos estar informados de los cambios que ocurren en el mercado y realizar los ajustes que sean necesarios para adecuarse a él. La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional, estos esfuerzos de investigación han llevado a nuevos e inesperados descubrimientos. Sin embargo, surgió un enfoque que recomiendo estudiar ampliamente y es el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna.

CONCLUSIÓN:

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas, procedimientos y estructura. Todo ello constituye su cultura, que es básica para triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que se encuentre gente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo. Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es la inteligencia emocional, este término muy usado en los últimos tiempos no es otra cosa que utilizar de manera inteligente nuestras emociones, usando nuestra inteligencia racional y emocional, nuestro desempeño en la vida está condicionado por esta aptitud emocional, que constituye una habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, interpretar y enfrentar con eficacia a los sentimientos de los demás y dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar como trabajar cooperativamente. Como puede concluirse por lo antes expuesto, la persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos. En cualquier organización, productiva, eficiente o improductiva e ineficiente, en cualquier empresa, en cualquier industria, uno puede comprar el tiempo del empleado, puede comprar su presencia material en un lugar determinado, pero su entusiasmo no se puede comprar, su lealtad no se puede comprar y su devoción por la empresa no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.



BIBLIOGRAFÍA:

AIU Students Resources, Teorías de la organización.

AIU Students Resources, Procedimientos y manuales administrativos.

- 1.-Carlos Sánchez Sodi, “*Modelos colaborativos*”,*Management Today*, Año XXXI, Enero 2006.página 21.
- 2.-Carlos Sánchez Sodi, “*Modelos colaborativos*”,*Management Today*, Año XXXI, Enero 2006.página 21.
- 3.-Gary Hamel, “*Innovación de gestión*”,*Harvard Business Review*, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 62.
- 4.-Gary Cokins, “*Performance Managment* ”,*Management Today*, Año XXXI, Enero 2006.página 31.
- 5.- Secretaría del trabajo y previsión Social, *Ley federal del trabajo, Compilaciones laborales*, Enero 2006.
- 6.-Gary Hamel, “*Innovación de gestión*”,*Harvard Business Review*, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 62.
- 7.- 4.-Carlos Dumois, “*Mejora continua y discontinua* ”,*Management Today*, Año XXXI, Enero 2006.página 18.
- 8.- Ivette Saldaña,“*México en desventaja ante la Blobalización*”, *El financiero*, Lunes 10 de Abril, 2006,página 12.



9.- Pablo Fernández y Roberto Friedmann , “*No reste clientes, sume relaciones*”, Harvard Business Review, Vol 84, Número 2, Febrero 2006.página 57.