



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

# ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO EN LA MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA DEL ESTADO DE QUERÉTARO

## TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener  
el grado de Maestro en Administración  
(con especialidad en Recursos Humanos)

Presenta:

Alfredo Puente Garnica

Dirigido por:

Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta

**BIBLIOTECA CENTRAL UAQ**  
"ROBERTO RUIZ OBREGÓN"

No. Adq. H 67455

No. Título \_\_\_\_\_

Clas 658.568

P9770

EJ. I

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración**

**ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO  
EN LA MEDIANA EMPRESA MANUFACTURERA  
DEL ESTADO DE QUERÉTARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener  
el grado de Maestro en Administración  
(con especialidad en Recursos Humanos)

Presenta:  
Alfredo Puente Garnica

Dirigido por:  
Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta

**SINODALES**

Dr. Carlos de Mucha Izcabalzeta  
Presidente

Dra. Gloria Arroyo Jiménez  
Secretario

Dr. Javier Islas Domínguez  
Vocal

Mtro. Jorge Ramos Martínez  
Suplente

Mtro. Jorge Luis Martínez Martínez  
Suplente

M.C. José Antonio Inclán Montes  
Director de la Facultad

Dr. Sergio Quesada Aldana  
Director de Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Mayo del 2002  
México

# RESUMEN

Hoy en día las organizaciones tienen la necesidad -dado los procesos de globalización existentes- a recurrir a modelos organizacionales de alto desempeño, sin embargo, la información existente sobre qué condiciones mínimas tiene que desarrollar una mediana empresa para ser de alto desempeño a nivel de estructura-proceso es muy poca. Por estas razones la problemática estudiada es: ¿Cuáles son los elementos con que cuenta la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro para ser una Organización de alto desempeño? .Dentro de los objetivos de este estudio estuvieron los siguientes: conocer las estrategias que se están implementando en la mediana empresa para ser competitiva en su mercado así como las condiciones mínimas para llegar a ser de alto desempeño. El Marco Teórico se estructuró retomando aspectos relacionados con la estructura y funcionamiento de las organizaciones así como del alto desempeño. La hipótesis planteada fue la siguiente: En la mayoría de los casos no se tienen definidas estrategias que permitan a la mediana empresa ser competitiva, sólo se cuentan con acciones aisladas y reactivas para enfrentar su entorno. La población estuvo conformada por veinticinco empresas con el personal directivo. El instrumento utilizado fue una lista checable. Los resultados y conclusiones obtenidas fueron las siguientes: Se puede afirmar que en la mediana empresa- de acuerdo a la muestra estudiada- están presentes las condiciones mínimas ( o elementos básicos) para poderse desarrollar como organizaciones de alto Desempeño. Sin embargo, es necesario trabajar en dos aspectos fundamentales: por un lado, la formación de equipos excelentes y por otra parte en un liderazgo de compromiso que permita la realización de acciones encaminadas a obtener un nivel de alto desempeño de una forma más planeada y organizada.

Palabras Clave

Alto Desempeño

Modelos Organizacionales

Estructura-Proceso

# SUMMARY

As a result of the current process of globalization, organizations need to make use of high performance organizational models. Nevertheless, there is little information regarding the minimum conditions to be developed by medium-sized companies in order to achieve high performance at a structural-process level, Due to the above, the problem under study is what elements the medium-sized manufacturing company in the State of Querétaro has which will allow it to become a high performance organization. Among the objectives of this study area the following; to become familiar with the strategies being implemented in the medium-sized company in order to be competitive in the market and to become familiar with the minimum conditions necessary to reach high performance. The theoretical framework was developed by examining aspects related to the structure and functioning of these organizations, as well as of high performance. The following hypothesis was set forth: In the majority of cases, there area no well-defined strategies which help the medium-sized company to be competitive. There are only isolated actions and reactions for dealing with the ambience. The population was made up of 25 companies, with their management personnel. A check list was the instrument used. The following results and conclusions were obtained: The medium-sized company, in accordance with the sample studied, has the minium conditions (or basic elements) to enable it to develop as a high performance organization. Nevertheless, two fundamental aspects must be worked on: On the one hand, the formation of excellent work teams, and on the other, leadership committed to the carrying out of actions leading to a level of high performance in a more planned and organized manner.

Words Key

High Performance

Organizational Models

Structural-Process

# DEDICATORIAS

*A MI ESPOSA E HIJA PORQUE SU  
AMOR ES MI RAZON DE VIVIR*

*A MIS PADRES PORQUE EN TODA MI VIDA SOLO  
HE RECIBIDO DE ELLOS AMOR, DEDICACIÓN Y CARIÑO*

*A MIS HERMANOS POR SER SIEMPRE MI EJEMPLO A  
SEGUIR Y MI PRINCIPAL APOYO*

*A DIOS POR DARME LA VIDA Y TODO LO  
MARAVILLOSO QUE HE RECIBIDO DE ELLA*

# AGRADECIMIENTOS

Este tipo de trabajos solo puede llevarse a cabo cuando se cuenta con la cooperación desinteresada de maestros, compañeros, y empresas dispuestas a dar parte de si, a favor del conocimiento.

Agradezco pues a mis maestros que con su continua guía, orientaron mis esfuerzos para la asimilación de conocimientos.

A las empresas que destinaron parte de su valioso tiempo proporcionando información sin la cual este estudio no tendría sustento.

En particular a mi asesor, de quien en todo momento recibí ejemplo, orientación y apoyo.

A todos y cada uno de ellos, mis mas sinceras gracias.

# INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Indice	v
Indice de Figuras	ix
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	
Problemática	1
Objetivos	3
Justificación del estudio	3
<b>·II. MARCO TEORICO</b>	5
1.-Exigencias Organizacionales	8
1.1.- Concepto de Sistema	8
1.2.-Aspectos que conforman un sistema	12
1.3.- Sistema y organización	16
1.4.- Demandas a las que están sometidas	18
1.5.- Modelos de mejora organizacional	19
1.5.1.- Benchmarking	20
1.5.1.1. Concepto	20
1.5.1.2. Niveles de aplicación del Benchmarking	21
1.5.1.3. Proceso del Benchmarking	23
1.5.2. Mejora Continua	24
1.5.2.1. Concepto y finalidades de la Mejora Continua	24

1.5.2.2. Proceso de la Mejora Continua	25
1.5.3.- Reingeniería	29
1.5.3.1. Concepto	29
1.5.3.2. Antecedentes de la reingeniería	30
1.5.3.3. Finalidades de la reingeniería	31
1.5.3.4. El proceso de la reingeniería	32
1.5.3.5. Alcances y limitaciones de la reingeniería	35
<b>2.- EL ALTO DESEMPEÑO Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO</b>	
2.1.- Concepto	37
2.1.1.- ¿Que es el alto desempeño?	37
2.1.2. – Equipos de Alto Desempeño	39
<b>3.- ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO</b>	
3.1.- Concepto	45
3.2.-Características	45
3.2.1.- Participación del personal como medio de agregar valor	46
3.2.2.- Examen regular del entorno y de su funcionamiento interno	48
3.2.3.- Formación de equipos excelentes	49
3.2.4.- Remuneración sobre la base del desempeño	51
3.2.5. -Estructuras simples, flexibles y ágiles	52
3.2.6.- Liderazgo de compromiso	54
3.3.- Conformación y Desarrollo	62
3.4.- Retos y Perspectivas	68
3.4.1.- Principales retos	68
3.4.1.1. Crear estrategias de recursos humanos	68
3.4.1.2. Crear sistemas de compensacion total	69
3.4.1.3. Crear estrategias ganadoras	69

3.4.1.4. Crear estructuras flexibles, ágiles y de rápida reacción.	69
3.4.2.- Perspectivas	70
3.4.2.1.- Comprometer e involucrar el liderazgo	70
3.4.2.2.- Tener una visión común	74
3.4.2.3. – Desarrollar el recurso más importante	76
3.4.3.- Beneficios	79

### **III. METODOLOGÍA**

a) Hipótesis, Población, Muestra e Instrumentos	80
b) Población, muestra	80
c) Instrumentos	80
d) Procedimiento	82

### **IV. RESULTADOS** 83

### **V.-CONCLUSIONES** 93

### **VI.-BIBLIOGRAFIA** 99

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
Fig. 1	Características de las organizaciones de Alto Desempeño	62
Fig.2	Conformación y Desarrollo de una OAD	67
Fig.3	Retos y perspectivas de las organizaciones Que aspiran ser de Alto Desempeño	78

# I.- INTRODUCCIÓN

## PROBLEMÁTICA

Uno de los principales retos que tiene que enfrentar la mediana empresa es la necesidad de formar organizaciones de alto desempeño.

Sin embargo, la información existente, sobre las condiciones mínimas que se requieren para ser de alto desempeño, es mínima, existe literatura que habla sobre los cambios o aspectos que tienen que enfrentar, concretamente la mediana empresa, para ser de alto desempeño, al igual existen por parte de los tres niveles de gobierno, políticas orientadas a apoyar a este tipo de empresas para ser competitivas, como son el acceso a cierto tipo de créditos, importación de tecnología y en un nivel menor desarrollo de investigaciones orientadas a la creación de tecnologías propias.

Este tipo de apoyos poco pueden servir, si la organización no tiene definido claramente las condiciones mínimas en el ámbito de estructura y procesos que se requieren para poder plantear, diseñar e implementar estrategias orientadas a hacer de este tipo de empresas, organizaciones de alto desempeño.

Es decir, los pocos apoyos con que cuentan este tipo de empresas para crecer o desarrollarse no van a ser maximizados, si las organizaciones no tienen bien definidas estrategias orientadas, -como se mencionó anteriormente-, para llegar a ser de alto desempeño.

Resumiendo, la mediana empresa necesita:

1.- Identificar las condiciones mínimas que se requieren en el ámbito de estructura-procesos.

2. - En función del punto anterior implementar una serie de estrategias encaminadas a desarrollar dichas condiciones mínimas

3- Aprovechar y canalizar los apoyos que reciben para poder implementar y aterrizar dichas estrategias. Al respecto existe bastante literatura que habla sobre este punto.

Sin embargo, existen, pocos estudios o investigaciones que describan las condiciones mínimas -en el ámbito de estructura y procesos- que requieren la mediana empresa manufacturera para ser altamente competitiva y de alto desempeño, así como las estrategias que requieren implementar para llegar a serlo.

Esto representa una problemática muy grave, ya que si estas organizaciones no empiezan a sentar las bases para lograr su desarrollo, están condenadas a mediano y largo plazo a desaparecer de los mercados, como lo indica Pickle:

*“La competencia es determinante, las empresas que no puedan ofrecer iguales servicios, precios, calidad, etcétera, que otras con las que compiten, definitivamente tendrán dificultades para permanecer en operación. Si una empresa se ve obligada a reducir la calidad de su producto para seguir compitiendo está condenada a la desaparición eventual, pues la clientela tiende a abandonarla en busca de mejores servicios o productos”<sup>9</sup>.*

Desconocer lo que hacen las empresas para ser competitivas y aun más desconocer que aspectos tienen que desarrollar -nuevamente en el ámbito de estructura y procesos- genera una gran incertidumbre sobre el futuro de dichas organizaciones.

---

<sup>9</sup> Pickle Hal B. Administración de empresas pequeñas y medianas . P-28.

Resumiendo, la principal problemática que se pretende abordar en la presente investigación es:

1.- ¿Cuenta la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro con los elementos mínimos para ser una organización de alto desempeño?

## **OBJETIVOS:**

1.-Conocer las estrategias que están implementando la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro para ser competitivas en su mercado respectivo.

2.-Conocer las condiciones mínimas con que cuenta la mediana empresa de manufactura del estado de Querétaro para llegar a ser una organización de alto desempeño.

## **JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

Un gran reto que enfrenta la mediana empresa tiene que ver con la necesidad de desarrollarse para llegar a ser de alto desempeño.

Como se ha estado mencionando hoy en día, la globalización, la competencia, la búsqueda de la calidad, productividad, rendimiento, reducción de costos, uso de nuevas tecnologías e innovación de productos y servicios, están en su pleno auge, esto obligó a cambiar de manera radical la concepción que tenían las organizaciones de las décadas de los cuarentas y los cincuentas, en cuanto a su objetivo que era principalmente producir para obtener ganancias. Hoy en día las organizaciones buscan la permanencia en el mercado a través de tres niveles de satisfacción orientados a los clientes, dueños y empleados, como lo menciona Pigueron:

*“El objetivo es la satisfacción del cliente, ahora que los tratados de libre comercio han traído más opciones, los productos y servicios tienen que cumplir en un 100% con lo que el cliente final espera en especificaciones, costo, tiempo de entrega y cualquier otro detalle contratado. Las ventas realizadas con presiones psicológicas excesivas quedarán en el pasado. La empresa tiene que contar con métodos científicamente válidos para conocer la reacción del usuario”<sup>4</sup>,*

Este tipo de elementos son básicos para que la organización conciba ser eficiente; sin embargo, no es lo único, adicionalmente es necesario recurrir a una serie de herramientas organizacionales que le permitan alcanzar los estándares establecidos por diferentes instancias -normas internacionales, requerimientos gubernamentales y los mismos clientes-.

Pero además de implementar dichas herramientas se requieren sentar las bases en los ámbitos de la estructura y el proceso, suficientes para que dichas herramientas puedan aplicarse y alcanzar su propósito y la organización pueda ser altamente competitiva; es decir, convertirse en una organización de alto desempeño.

De no lograr esto, están condenadas a su desaparición. Jorge Meléndez (1994) señala que el modelo de las organizaciones de alto desempeño es la única vía para competir exitosamente en un entorno globalizado y altamente dinámico; de esta forma si la mediana empresa manufacturera no busca llegar a ser de alto desempeño sus posibilidades de sobrevivir y crecer son relativamente pocas. De aquí la importancia de realizar estudios que valoren cuales son las estrategias que esta utilizando la mediana empresa manufacturera en el Estado de Querétaro para enfrentar este entorno turbulento y globalizado y cuáles son las condiciones mínimas que requieren para tener un futuro más cierto y lograr el éxito.

---

<sup>4</sup> Pígueron George, 1994 *La Empresa de Clase Mundial*, Ed. Iberoamerica México P-21

## **II.- MARCO TEORICO**

La fundamentación teórica de esta investigación está formada por tres capítulos o apartados que a continuación se enlistan y desarrollan.

### **I. INTRODUCCIÓN**

Problemática  
Objetivos  
Justificación del estudio

### **II. MARCO TEORICO**

#### 1.-Exigencias Organizacionales

##### 1.1.- Concepto de Sistema

##### 1.2.-Aspectos que conforman un sistema

##### 1.3.- Sistema y organización

##### 1.4.- Demandas a las que están sometidas

##### 1.5.- Modelos de mejora organizacional

###### 1.5.1.- Benchmarking

###### 1.5.1.1. Concepto

###### 1.5.1.2. Niveles de aplicación del Benchmarking

###### 1.5.1.3. Proceso del Benchmarking

###### 1.5.2. Mejora Continua

###### 1.5.2.1. Concepto y finalidades de la Mejora Continua

###### 1.5.2.2. Proceso de la Mejora Continua

###### 1.5.3.- Reingeniería

###### 1.5.3.1. Concepto

###### 1.5.3.2. Antecedentes de la reingeniería

###### 1.5.3.3. Finalidades de la reingeniería

###### 1.5.3.4. El proceso de la reingeniería

###### 1.5.3.5. Alcances y limitaciones de la reingeniería

## **2..- EL ALTO DESEMPEÑO Y EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO**

### **2.1.- Concepto**

#### **2.1.1.- ¿Que es el alto desempeño?**

#### **2.1.2. – Equipos de Alto Desempeño**

## **3.- ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

### **3.1.- Concepto**

### **3.2.-Características**

**3.2.1.- Participación del personal como medio de agregar valor**

**3.2.2.- Examen regular del entorno y de su funcionamiento interno**

**3.2.3.- Formación de equipos excelentes**

**3.2.4.- Remuneración sobre la base del desempeño**

**3.2.5. -Estructuras simples, flexibles y ágiles**

**3.2.6.- Liderazgo de compromiso**

### **3.3.- Conformación y Desarrollo**

### **3.4.- Retos y Perspectivas**

#### **3.4.1.- Principales retos**

**3.4.1.1. Crear estrategias de recursos humanos**

**3.4.1.2. Crear sistemas de compensacion total**

**3.4.1.3. Crear estrategias ganadoras**

**3.4.1.4. Crear estructuras flexibles, ágiles y de rápida reacción.**

#### **3.4.2.- Perspectivas**

**3.4.2.1.- Comprometer e involucrar el liderazgo**

**3.4.2.2.- Tener una visión común**

**3.4.2.3. – Desarrollar el recurso más importante**

#### **3.4.3.- Beneficios**

69

### **III. METODOLOGÍA**

- a) Hipótesis, Población, Muestra e Instrumentos
- b) Población, muestra
- c) Instrumentos
- d) Procedimiento

### **IV. RESULTADOS**

### **V.-CONCLUSIONES**

### **VI.-BIBLIOGRAFIA**

# 1.- EXIGENCIAS ORGANIZACIONALES

## 1.1. CONCEPTO DE SISTEMA.-

A lo largo de la historia el hombre ha tenido la necesidad de explicar los diversos fenómenos y procesos que se llevan a cabo en nuestro mundo ya sea estos de orden social, político, económico o religioso. También ha tratado de buscar una explicación a las diferentes formas de vida que existen en la naturaleza incluyéndose por supuesto el ser humano. Para esto, ha recurrido a una serie de enfoques y/o disciplinas –como las llamadas hasta hace poco ciencias duras, es decir, las matemáticas, física, química; y las conocidas también como las ciencias blandas, que es el caso de las ciencias sociales-.

Con el desarrollo y evolución de la humanidad, las diversas sociedades, se fueron también haciéndose cada vez más complejas, esto originó que a su vez en buena medida las ciencias tuvieran que evolucionar para tratar de ir explicando los fenómenos que iban surgiendo y prever los que vendrían.

Uno de esos fenómenos en particular son precisamente las organizaciones; éstas en un principio eran relativamente sencillas, los humanos que las conformaban se enfocaban básicamente a la satisfacción de necesidades como son la alimentación, el vestido, la seguridad. Sin embargo, con el paso del tiempo estas organizaciones se fueron haciendo cada vez más complejas, y ya para nuestra era, con el crecimiento de la población y el desarrollo de la civilización, las organizaciones laborales como las fábricas –ya que existen diferentes tipos, como es el caso de la familia, que también es una organización -, si entendemos a ésta como la reunión de dos o más individuos con el propósito de alcanzar objetivos comunes- en la época del taylorismo era vista como la suma de elementos materiales, financieros o humanos que solamente bastaba dirigirlos para ponerlos a trabajar; en donde la producción así como las características que debería tener el producto eran casi siempre establecidas por los propios

productores, por los dueños; los clientes de aquel entonces solo tenían la función de demandar un producto o servicio y comprarlo, nada más. No cuestionaban sus características o su calidad. A los trabajadores no se les veía como seres poco pensantes, se les pedía casi literalmente que “estacionaran su cerebro en la entrada de la fábrica porque no lo iban a necesitar”. La motivación, satisfacción en el trabajo, la seguridad e higiene, el trabajo en equipo, el clima laboral no se concebía que existiera por lo tanto no ameritaba explicarlo. Es decir, en aquella época se creía que el funcionamiento de las organizaciones era relativamente fácil de explicar, por lo que se recurría a enfoques mecanicistas (de causa y efecto).

La organización era vista como un sistema cerrado –es decir que los elementos que la conformaban funcionaban de manera independiente, es decir, producción producía, y no tenía ninguna relación con compras porque esta tenía otra función que era comprar; además se pensaba que las organizaciones se podían ver afectadas prácticamente sólo por las decisiones de los patrones y nada más-.

La teoría de sistemas se utilizaba para explicar fenómenos de la naturaleza, pero no para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Sin embargo, con el paso del tiempo, con la llegada del fordismo, de la producción en masa, de la manufactura, de la automatización y robotización, así como el desarrollo de la administración, de los movimientos de calidad y hasta nuestros días, que vivimos en un mundo globalizado, con la existencia de bloques económicos, tratados de libre comercio, de libre tránsito de mercancías y servicios. Los enfoques mecanicistas o de causa y efecto, ya no eran suficientes para explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Resurge entonces, la teoría de sistemas como una opción de explicar fenómenos mucho más complejos; ya que no se podía explicar por ejemplo la desmotivación, bajo desempeño del personal, ni tampoco cómo era posible que la

economía de un país lejano podía afectar la economía de otro país y a su vez a las organizaciones.

El enfoque de sistemas parte del supuesto de que todos los elementos que conforman a una organización están interrelacionados y lo que le ocurra a uno le puede repercutir a otro, esto ha ayudado a explicar procesos organizacionales –como la motivación, satisfacción, desempeño, comunicación, liderazgo, relaciones humanas, hasta aspectos como los relacionados con la globalización-. Para ejemplificar cómo la teoría de sistemas ha cambiado la forma de percibir y entender un fenómeno; tenemos el siguiente caso:

Si un trabajador tiene un bajo desempeño, es decir, realiza mal su trabajo, con defectos, desperdicia mucho material, tarda mucho tiempo en hacerlo. Si tuviéramos un enfoque mecanicista o de causa efecto las conclusiones a las cuales se podrían llegar serían muy cerradas y muy inmediatas, por ejemplo se diría: ¡tenía que ser!, al fin y al cabo es un mexicano, ahora entiendo porque dicen que Hitler mando asesinar a tanto judío, ¡sólo hay una explicación!, porque no conocía a los mexicanos. Lo que hay que hacer con la gente que no trabaja, es castigarla, y si no responde, hay que correrla.

Sin embargo, si se tiene un enfoque sistémico se diría: bueno, se necesita obtener información sobre dos aspectos fundamentales, primero, analizar si el trabajador a tenido problemas ya sea de salud, personales o familiares o incluso con sus compañeros de trabajo y jefes inmediatos, y, segundo, analizar su entorno, es decir, checar si tiene las herramientas apropiadas y en buenas condiciones, si recibe de manera clara las instrucciones de trabajo, si esta capacitado para realizar dicha actividad, si no esta sobrecargado de actividad, si su equipo o maquinaria está en buenas condiciones, si esta motivado, etc.

Como se puede ver la forma de pensar y razonar es muy diferente, el enfoque sistémico busca interrelacionar diferentes elementos, situaciones para poderles encontrar una solución.

Según el punto de vista de la teoría de sistemas, una organización consiste en subunidades que además de que interactúan entre sí dependen enormemente uno de otro. Por esta razón es muy importante comprender la naturaleza de las interacciones e interdependencias entre dichas subunidades.

Ahora bien, Sistema tiene una gran variedad de definiciones; una de las más representativas y populares es la que plantea Kendall (1998) al señalar que los sistemas son:

“Un sistema es la reunión o conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre sí con un propósito en particular”

Partiendo de esta definición, un sistema puede ser:

- Un avión (porque está conformado de elementos relacionados entre sí, como es el fuselaje, los motores, las llantas, la cabina, etc. Y además tiene un propósito: volar).
- El planeta tierra ( porque está conformado por tierra, agua, seres vivos, aire, que están interrelacionados unos a otros que si uno falla o se ve alterado o modificado repercute en los demás)
- La capacitación ( los elementos que la conforman son objetivos, políticas, cursos, instructores, participantes, etc.)
- Organización (En términos muy generales los elementos que la conforman son materiales, humanos, tecnológicos y financieros)

Como se puede observar estamos rodeados de sistemas, analizar dichos sistemas significa en buena medida analizar la realidad o realidades en que vivimos y para este caso en particular las situaciones que está viviendo la mediana empresa manufacturera del estado de Querétaro, y no sólo entenderlas, sino en un momento dado poder influir en ellas.

## **1.2. ASPECTOS QUE CONFORMAN A UN SISTEMA.-**

Los aspectos que conforman cualquier sistema según John P. Van (1998), son los siguientes:

### **a) Elementos.-**

Son los componentes de cada sistema, es decir, es aquello de lo que esta constituido, los cuales pueden variar según el tipo de sistema. Estos elementos cuando son estudiados más a fondo se pueden convertir en un sistema compuesto de varios subsistemas.

### **b) Proceso de Conversión**

Es aquel proceso en el cual los elementos de un sistema pueden cambiar de estado, es decir, se transforman, sufren una metamorfosis. Por ejemplo, un sistema podría ser el Proceso de trabajo, y su proceso de conversión sería: la materia prima es doblada, perforada, soldada, pintada, horneada y al final se convierte en un producto, otro ejemplo puede ser: el sistema sería Selección de Personal y el proceso de conversión sería: Llevar a cabo investigaciones, evaluaciones, y obtener al final candidatos a cubrir una vacante.

### **c) Entradas y Recursos**

Las Entradas son todos aquellos elementos que entran al sistema y que llegan a formar parte de él, que lo alimentan, lo abastecen, son el "combustible" para el funcionamiento de dichos sistemas, en el caso de un proceso de trabajo sería la materia prima bruta.

Por otra parte, los Recursos son todo aquello que ayuda a transformar los elementos de entrada. En el caso de un proceso de trabajo sería la actividad humana, la maquinaria, las herramientas de trabajo.

#### d) Salidas

Se refiere al producto o servicio que se obtiene de un sistema, por ejemplo, en el sistema de selección de personal se pueden obtener varios productos o resultados como son:

- Contar con la persona adecuada para el puesto adecuado y por consiguiente cubrir una vacante.
- Proporcionar a la organización personas con una cultura laboral semejante a la que existe en la organización.
- Contar con mayores posibilidades para una mejor integración y un buen desempeño laboral por parte del personal de nuevo ingreso.
- Contribuir a mantener la motivación del personal, ya que si la persona esta en un puesto de trabajo acorde con sus capacidades e intereses se sentirá motivado para desempeñarlo.

#### e) El medio

Los sistemas no se pueden encontrar aislados, en la nada, tienen que formar parte de algo, ese algo se le conoce como medio, que también puede adquirir el nombre de sistema o suprasistema.

Un sistema puede formar parte de diferentes medios, nosotros podemos considerar solo uno de ellos, pero lo ideal sería que tomáramos en cuenta los que creamos más importantes a partir de nuestro criterio, información, conocimiento o experiencia.

Si deseáramos por ejemplo analizar el sistema de la capacitación, podríamos tomar en cuenta diversos medios como son: el departamento de recursos humanos, la Dirección General y la organización en su conjunto.

Tomar en cuenta los diferentes medios que forman parte de un sistema nos ayuda a comprender mejor como funcionan dichos sistemas y cómo puede verse mejorado o afectado.

f) Propósito o función

Se refiere a que todos los sistemas tiene una razón de ser o una función genérica para desempeñar:

Para el caso de reclutamiento y selección de personal, la razón de ser sería abastecer de personal calificado a una organización, para el de Capacitación, sería tener personal más capaz, de mayor conocimiento que le permita un mejor desempeño laboral y favorezca el desarrollo personal a los empleados.

g) Atributos

Se refiere a las características que puede o debe poseer un sistema determinado, por ejemplo, tomando a la capacitación como sistema, los atributos serían:

- Que sea impartida por instructores internos
- Que tenga una duración de dos años
- Que contemple programas específicos
- Que se impartida fuera del centro de trabajo
- Que cuente con cursos, talleres y seminarios

#### h) Objetivos

La diferencia entre los propósitos y los objetivos, es que los últimos son funciones, finalidades más específicas, más concretas, cuya suma permiten a su vez alcanzar el propósito, o dicho de otra manera, el propósito es la suma de muchos objetivos.

Los objetivos de un sistema pueden ser muchos o pocos, depende en buena medida que tanto uso o aplicaciones queremos obtener de los mismos.

#### i) Administradores y Autores de decisiones

Son aquellos que tiene la responsabilidad de guiar y administrar los recursos del sistema para que éste pueda alcanzar su propósito y objetivos.

En el caso de la selección de personal o la capacitación, el administrador y el que toma las decisiones son los responsables de dicho sistema, como pueden ser los jefes.

En las organizaciones, es muy importante tener claridad de quién es el que administra y qué administra, es decir, quién toma decisiones y qué tipo de decisiones. No hacerlo, lo único que provoca es duplicidad de funciones, omisión, desperdicio y relaciones de trabajo tensas y complicadas porque todos quieren mandar y nadie quiere hacer nada.

#### j) Estructura

Se refiere a la forma en como se establecen y mantienen relaciones los elementos de un sistema; es la conformación de un sistema y que le permite funcionar.

En el caso de las organizaciones, puede estar conformada por una Gerencia de Recursos Humanos, que a su vez estaría conformada por Selección de personal, Capacitación, Nómina, Seguridad e Higiene. Es lo que conocemos como organigramas.

### 1.3. SISTEMA Y ORGANIZACIÓN.-

Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos ya que se encuentran en constante interacción con su medio, lo cual les permite contar con un equilibrio, pero dicho equilibrio depende de la capacidad que tenga la organización de establecer un proceso continuo de flujo de entrada, conversión y salida.

De una manera muy simplificada una organización vista como un sistema podría verse de la siguiente manera:

Insumos o entradas: Materiales, personal, dinero

Transformación de los insumos o entradas

Resultados de la Organización: Productos o Servicios

Retroalimentación o Influencia del Medio Ambiente

Como puede verse en este esquema, los insumos pueden ser las materias primas como pintura, láminas, maderas, plásticos, resinas, químicos, etc. Personal calificado para ocupar los diversos puestos, dinero para pagar sueldos, y a su vez comprar más materias primas, así como información entre muchas otras.

Con respecto a la transformación, procesos de conversión o procesos de trabajo, éstos pueden ser muy diversos, existen procesos que doblan, cortan, pintan, galvanizan, ensamblan, esto con la ayuda del personal, maquinaria, herramientas de trabajo y en general de las condiciones de trabajo.

En cuanto a los resultados o elementos de salida, estos pueden ser productos (sillas, automóviles, computadoras, etc) o servicios (transporte, trámite administrativo, servicio de luz, agua o teléfono).

De una manera un poco más detallada las organizaciones pueden ser vistas como sistemas conformados de varios subsistemas genéricos como se muestra a continuación:

#### Subsistema Estructural

Se refiere a la forma en que el trabajo y las actividades están divididas y son coordinadas. La estructura esta determinada por el status, reglamentos –que indican lo que se puede y no hacer en el centro de trabajo-, descripciones de puesto, niveles de autoridad, reglas y procedimientos.

Toda organización requiere de la existencia de este tipo de subsistema, de lo contrario sería un caos porque cada quien haría lo que quisiera y como quisiera hacerlo, se duplicarían actividades, otras se omitirían, o por el contrario, el personal no sabría que hacer, habría confusión y muchos problemas interpersonales.

#### Subsistema Psicosocial

Este está representado por individuos y grupos que están en constante interacción, hace referencia al comportamiento individual, a la motivación y al clima laboral –ambiente de trabajo, el cual puede ser cálido de compañerismo o agresivo y hostil-. Es decir, en toda organización existen individuos que interaccionan unos con otros y manifiestas determinado comportamiento, ese comportamiento que tienen es lo que se conoce como subsistema psicosocial; se llama psicosocial, porque existen por un lado una interacción psicológica – personalidad, temperamentos, carácter de las personas- y social –porque entre en interacción los valores, costumbres, tradiciones de cada uno de estas personas-.

#### Subsistema de Objetivos y Valores

Este subsistema contempla la llamada filosofía de la organización –es decir, su manera de concebirse a sí misma, al trabajo-, las empresas poseen una filosofía de calidad, plantean que todos deben respetarse, que las cosas hay que

hacerlas bien a la primera vez, que debes dar a conocer los errores de trabajo que cometes, que no se vale ocultarlos, que debes hacer tu trabajo con calidad, con empeño; la filosofía es una forma de vivir por parte de las organizaciones y cada una de ellas tiene su propia filosofía.

#### Subsistema Técnico

Se refiere a los métodos de trabajo, procedimientos, procesos de trabajo y organización de las tareas y actividades tanto del área de producción como del área administrativa.

Los manuales son un ejemplo de este tipo de subsistemas. Su función principal es delimitar como se tienen que hacer las actividades dentro de la organización, bajo que parámetros, condiciones, especificaciones.

Esto permite darle uniformidad y validez al trabajo porque si un documento (por ejemplo el manual) me dice cómo tengo que hacer algo, la próxima vez que lo tenga que realizar lo voy a hacer igual porque tengo una guía que me dice como hacerlo.

#### Subsistema Administrativo

Se refiere a las funciones de planeación, organización, dirección y control. Lo que conocemos como el proceso administrativo.

### **1.4. DEMANDAS A LAS QUE ESTAN SOMETIDAS LAS ORGANIZACIONES**

Los procesos de Globalización, de apertura comercial, de competencia, de calidad en los productos y servicios que se generan no son aspectos exclusivos del sector privado, su incidencia en el sector público y el comercio se manifiestan de manera cada vez más importante.

Las organizaciones hoy en día ya no pueden seguir funcionando con los preceptos administrativos de décadas pasadas, tiene la necesidad y obligación de renovarse para estar en posibilidades de sobrevivir y aspirar a tener un crecimiento fuerte y sostenido.

Las Exigencias Organizacionales son un producto de este nuevo ambiente mundial, y están teniendo un impacto trascendental en la concepción y funcionamiento de dichas organizaciones.

Ante este panorama, las organizaciones tienen la obligación de buscar nuevos mecanismos que le permitan cambiar, y adaptarse a dichas exigencias, solo de esta manera se podrá estar en posibilidades de permanecer en el mercado o en el ámbito social respectivo.

Se debe pues revisar estas exigencias organizacionales y en los modelos de intervención que permiten a las empresas hacer frente a estos retos, como el Banchmarketing, la Mejora Continua y la Reingeniería.

Se llaman precisamente Exigencias porque “exigen”, presionan a las organizaciones a cambiar, a adaptarse al medio ambiente si se quiere sobrevivir y no desaparecer.

## **1.5. MODELOS DE MEJORA ORGANIZACIONAL**

Conocer cuáles son éstas exigencias permitirá comprender mejor el porqué de la aplicación de los llamados Modelos de intervención o mejora organizacional y las características de los mismos.

## **1.5.1. Benchmarking**

### **1.5.1.1. Concepto**

El concepto de Benchmarking no tiene una traducción literal, sin embargo, existen muchas definiciones al respecto. Carlos Colunga hace referencia de algunas de ellas como las que se muestran a continuación:

Para Peón (nos dice Colunga), el Benchmarking es la búsqueda de lecciones que aprender de organizaciones exitosas con el objetivo de transferir todo ese conocimiento a otro negocio". Aquí hay dos aspectos importantes que resaltar: Identificar las actividades exitosas de una empresa y tratar de incorporarlas a otra empresa.

Por otra parte, Watson (nos dice Colunga), lo define como: "Aquel proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria".

Como se puede ver esta definición nos indica que el Benchmarking es un proceso de evaluación permanente.

Por último, Bendell, Bouter y Kelly nos dice Colunga, lo definen como " Aquella técnica que sirve para identificar, comparar y aprender de los mejores productos, servicios y prácticas que haya, para configurar un programa para el cambio y promover una cultura de mejora continua dentro de una organización".

En esta definición se resalta la necesidad de tener un proceso de valoración y se justifica el porqué de llevarse a cabo.

Con la descripción de estas definiciones, podemos llegar a una que englobe de alguna manera las anteriores, de esta forma podemos llegar a la conclusión de que el Benchmarking es:

“Aquel proceso por medio del cual se evalúan productos, servicios y prácticas exitosas de una empresa líder, para incorporarlas a otra empresa, con objeto de poder estar mejor preparada para enfrentar a la competencia, así como estar en posibilidades de satisfacer al cliente”.

### **1.5.1.2. Niveles de Aplicación del Benchmarking**

El Benchmarking se puede llevar a cabo en varios niveles, a los cuales también se les conoce como tipos. A continuación se describen cada uno de ellos.

#### **Benchmarking Interno**

Consiste en identificar los estándares de desarrollo interno de una organización, para esto se identifican actividades similares en diferentes sitios, departamentos o unidades operativas. Tenemos el caso de una Comercializadora de llantas, supongamos que dentro de dicha comercializadora se venden tipos de llantas como son:

- Llantas para automóviles
- Llantas para camiones
- Llantas para maquinaria pesada

Cada tipo de llantas esta conformado por un equipo de ventas, con su respectivo gerente, aquí se puede llevar a cabo un Benchmarking interno como puede ser analizar la práctica “servicio al cliente”, e identificar como realiza cada equipo de ventas dicha práctica, para identificar de esta forma la que sea mejor y tratar de imitarla y/o mejorarla en un momento dado.

### Benchmarking Competitivo

Consiste en identificar prácticas, procesos, y/o productos de la competencia o de empresas líderes en su ramo y de las cuales se desean conocer porque se busca posesionar los productos y servicios de la organización en el mercado, así como la búsqueda de obtener ventajas competitivas.

A diferencia del Benchmarking interno, éste se lleva a cabo con otra(s) organización(es) que son líderes o altamente competitivas y eficientes.

### Benchmarking Funcional (genérico)

Consiste en la identificación de productos, procesos, servicios de organizaciones que podrían ser o no ser competidoras directas de una organización, es decir, si una empresa es del giro alimenticio, puede realizar Benchmarking en empresas competitivas de otro giro como puede ser metal-mecánica. Lo que se trata aquí es detectar las mejores prácticas que en un momento dado pueden ser incorporadas, aunque no se genere el mismo producto y/o servicio, sin embargo en ellas aunque sean diferentes se lleva a cabo procesos comunes como selección de personal, capacitación, que pueden ser importantes para incorporarse. El título de funcional se refiere a que el Benchmarking se hace a partir de áreas funcionales como puede ser marketing, producción, recursos humanos, etc.

Lo que se pretende entonces es encontrar prácticas o procesos en una empresa, aunque esta pertenezca a otra rama industrial, pero que puedan ser incorporadas y/o mejoradas. Ya que se parte del supuesto de que en la mayoría de las empresas independientemente a que se dediquen, en una buena parte de ellas se lleva a cabo funciones como son Recursos Humanos, producción, control de calidad, compras, mercadotecnia, en las cuales se pueden identificar procesos o prácticas que se puedan imitar o mejorar.

### **1.5.1.3.. Proceso del Benchmarking**

Las etapas o los pasos que hay que llevar a cabo en el Benchmarking pueden variar en el sentido de que unos son más genéricos y otros más específicos, pero en esencia hacen referencia a lo mismo. A continuación se señalan dichos pasos.

#### **1 Planeación**

- 1.1 Identificar qué se va a someter a Benchmarking –Los procesos o prácticas que se quiere comparar-
- 1.2 Identificar compañías comparables –Contra qué empresas líderes se va hacer la comparación-
- 1.3 Determinar el método para recopilación de datos y recopilarlos.

#### **2 Análisis**

- 2.1 Describir la “brecha de desempeño actual” –es decir, qué tan lejos estamos de las empresas líderes-
- 2.2 Proyectar los niveles de desempeño futuros –consiste en determinar el tipo de organización que se quiere tener-

#### **3 Integración**

- 3.1 Comunicar los hallazgos de Benchmarking
- 3.2 Establecer metas funcionales

#### **4 Acción**

- 4.1 Desarrollar planes de acción (para alcanzar el nivel deseado)
- 4.2 Implementar metas específicas y supervisar el progreso

## 5 Madurez

5.1 Lograr un desarrollo en la organización

5.2 Lograr una posición de liderazgo en el mercado

### 1.5.2. Mejora Continua

#### 1.5.2.1.. Concepto y finalidades de la Mejora Continua

Las concepciones que se han tenido sobre calidad han ido evolucionando a través del tiempo, los enfoques de cómo aplicar estrategias de calidad son también muy variadas, sin embargo, un aspecto que ha tenido un consenso bastante significativo es el establecimiento de procesos de Mejora Continua. Su implementación y desarrollo en las organizaciones cada vez se vuelve más indispensable y común. Es una forma de ir preparando a las organizaciones ante la competencia y los cambios que se están dando.

La Mejora continua es un proceso y una política de mejorar constantemente y en forma gradual el producto o servicio, estandarizando los resultados de cada mejoría lograda. La Mejora continua también implica una filosofía y una forma diferente de ver y percibir el trabajo. Se parte del supuesto de que las cosas siempre pueden mejorarse, no existe un tope o límite al respecto, todo es susceptible de perfeccionarse. La mejora continua implica no solamente conformarse con cumplir con los requerimientos o especificaciones de los clientes, sino ir más allá, adelantarse a sus gustos, preferencias, exigencias, para estar siempre en posibilidades de ofrecer productos y/o servicios cada vez mejores y de más alta calidad.

Las finalidades de la Mejora continua se muestran a continuación:

- Mejorar la calidad de los productos y/o servicios
- Mejorar la productividad

- Hacer más eficiente el enfoque estratégico de calidad de una organización determinada

### **1.5.1.2. Proceso de la Mejora Continua**

Para poder pensar en un proceso de mejora continua estable y efectivo, es necesario recurrir a un enfoque integral que complete y abarque a todas las áreas operacionales de la organización. Para poder lograr esto existen los llamados 7 factores de Mc Kinsey. Los cuales tienen por objetivo consolidar dicho proceso de mejora a través de la consideración de una serie de elementos críticos que posee cualquier empresa. Mc Kinsey a través de sus factores permite lograr esto. A continuación se describen cada uno de ellos.

#### **1.- Cultura Laboral**

La cultura laboral es un tema central y común en las organizaciones de hoy en día, ¿porqué?, porque cultura es poder. La cultura laboral tiene una gran influencia en el funcionamiento de las organizaciones, a tal grado, que pueden influir en la producción y calidad de los bienes y servicios que se generan así como en las proyecciones de crecimiento que se tengan previstas. Para John Kotter la cultura laboral tiene dos niveles:

##### **a) Invisible**

Es el nivel menos visible y más profundo en donde se encuentran los valores que son compartidos por las personas que son miembros de un grupo y que tienden a persistir a lo largo del tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo. La cultura laboral en este nivel es muy regia, es muy difícil de modificar.

##### **b) Visible**

Ya en este nivel es más visible los patrones de comportamiento de una organización. Los empleados se encargan de motivar casi

automáticamente a sus nuevos compañeros y es relativamente más fácil de cambiarla o modificarla. Ambos niveles influyen de una manera recíproca, y de alguna forma llegan a complementarse.

## 2.- Estrategia

Los enfoques estratégicos que se tienen que tomar en cuenta son los siguientes:

### a) Estrategia de incremento global de la calidad

Aquí se busca que la empresa eleve los niveles de satisfacción de sus consumidores en todas las dimensiones o criterios, tanto los que se refieren a la calidad interna como la calidad externa.

### b) Estrategia de incremento selectivo de la calidad

La organización se centra en mejorar algunas dimensiones seleccionadas de la calidad de sus productos, en este caso, lo importante es hacer la selección correcta. Esta selección dependerá de las expectativas de los consumidores, de las dimensiones que sean más importantes para los consumidores, y de la estrategia de segmentación que siga la empresa.

## 3.- Recursos y Habilidades.-

La Mejora Continua no puede darse sin que implique la realización de una serie de inversiones en el área de los recursos humanos: nuevos equipos, nuevos programas informáticos. La recomendación que existe al respecto es la siguiente: Invierta más en las personas y menos en los equipos, ya que se obtienen mejores resultados en la relación costos-resultados, invirtiendo los recursos en el personal que en sofisticados equipos y sistemas.

#### 4.- Estructura

La estructura de una empresa tiene como propósito eliminar o reducir los problemas que pudiesen existir en las siguientes causas de deficiencias de la calidad:

- Excesos de niveles jerárquicos, que impiden que los altos niveles de la dirección mantengan un contacto directo con el mercado y con los niveles operativos.
- Deficientes comunicaciones horizontales y verticales, que estimulan la fragmentación de la empresa.
- Deficiente organización del personal en función a las tareas que debe realizar que impide que los empleados y obreros cumplan sus tareas con la necesaria eficacia y eficiencia.

#### 5.- Sistemas y Procedimientos

Las organizaciones deben de ser concebidas como un conjunto de sistemas, de tal forma que lo que haga o deje de hacer alguno de los departamentos o área, repercutirá en el resto de la organización. Consiste en aplicar la teoría de sistemas que ya fue explicada anteriormente.

#### 6.- Personal

Los recursos humanos son otro factor determinante para la implementación de procesos de mejora continua.

Por lo que resulta sumamente importante llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a fortalecer al factor humano y éste tenga la contribución significativa que se espera. Dentro de dichas acciones que se tienen que llevar a cabo se encuentran las siguientes:

##### a) Motivación de Personal

Un personal motivado es básico para la realización de actividades eficientes y eficaces, para lograr esto, existen los llamados programas

motivacionales, la integración de equipos de trabajo o círculos de calidad, administración participativa, programas de paga variable, planes de pago por habilidades, entre otros.

b) Capacitación

La capacitación nos permite contribuir a alcanzar dos objetivos básicos: por un lado esta el hecho de proporcionar una serie de conocimientos y desarrollo de habilidades para ejercer eficientemente el puesto, además de contar con herramientas para mejorar los procesos o actividades, por otra parte la capacitación ayuda a formar una cultura encaminada a la calidad total.

c) Documentación sobre flujos de trabajo

Es importante que los trabajadores tengan bien delimitado por escrito aquellas actividades que van a llevar a cabo, la relación que guarda su trabajo con otros y la importancia del mismo, esto con objeto de delimitar funciones y responsabilidades, no omitir actividades o duplicarlas y evitar el retraso del trabajo por una mala división del mismo.

d) Evaluación del Desempeño

Es un excelente medio de retroalimentación tanto para el trabajador como para la organización sobre la forma en como se están llevando a cabo la cosas, y hasta que grado se están cumpliendo o no con los objetivos establecidos.

## 7.- Estilos de Dirección

El liderazgo y la forma en como se dirija al personal es de gran importancia para que la administración de calidad no sea solamente una serie de principios y metodologías sino también y sobre todo un estilo de vida laboral. Para lograr esto la dirección tiene que enfocarse a dos aspectos centrales:

a) Establecer un estilo de dirección que permita contar con un ciclo de calidad lo suficientemente confiable, eficiente, que permita el desarrollo de la mejora continua.

b) Establecer un liderazgo que contribuya a transmitir la filosofía, misión, metas, valores y credos de la organización y de mejora continua. De manera específica el liderazgo debe enfocarse a elevar la motivación de los trabajadores, contribuir a crear un ambiente agradable y de respeto y finalmente, lograr una comunicación asertiva.

### **1.5.3. Reingeniería**

#### **1.5.3.1. Concepto**

Con el paso del tiempo se ha ido incrementando la literatura referente a la reingeniería de negocios, para efectos de esta investigación se retomará la definición de uno de sus principales pioneros, es decir, de Hammer y Champy. Ellos nos hablan de dos tipos de definiciones:

##### **Definición Informal**

De manera informal se define a la reingeniería como “empezar de nuevo” es decir, se parte del supuesto de que ya no se vale hacerle mejoras a los procesos existentes, buscar la manera de corregirlos, actualizarlos o revitalizarlos; esto es considerando como una pérdida de tiempo. Lo que hay que hacer es empezar de nuevo, por esta razón la reingeniería también se define como reinventar. En la reingeniería se vale hacer mejoras, siempre y cuando impliquen la creación de algo nuevo.

##### **Definición Formal**

Hammer y Champy de manera formal la definen como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras

espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

### **1.5.3.2. Antecedentes de la Reingeniería**

Durante mucho tiempo las organizaciones funcionaban a partir y en función de esquemas claramente definidos y estables. No existían los paradigmas organizacionales que hoy en día enfrentan las empresas. Las Organizaciones evolucionaban de una forma relativamente lenta, sin embargo, hoy en día muchas cosas han cambiado. El mundo de los negocios, de los mercados, se han modificado de manera significativa; Hammer hace una descripción al respecto. Nos dice que a partir de la década de los 80's los clientes asumen el mando en el mercado, ya no son los vendedores los que dictan que vender, sino por el contrario los clientes determinan las características y vida de los productos y servicios. El mercado fomenta el desarrollo de la competencia convirtiéndose la satisfacción del cliente en uno de los pilares de las organizaciones.

Por otra parte, el cambio se volvió algo constante, esto se da a nivel de servicios, producción, tecnología y del elemento humano. Los ciclos de vida de los productos y servicios se han acortado.

Finalmente las estructuras organizacionales han cambiado, tienden a ser cada vez más planas, el trabajo lo ejecutan equipos formados con cierto nivel de facultad y autonomía, los jefes tienden a convertirse en capacitadores, líderes y facilitadores.

Ante este contexto surge la reingeniería en la década de los 80's alcanzando su auge en los 90's debido en buena medida a la urgencia de enfrentar todos estos cambios que se están viviendo hoy en día en las organizaciones y en el ambiente de negocios.

### **1.5.3.3. Finalidades de la Reingeniería**

La reingeniería significa pues el rediseño de procesos, pero además es importante señalar que su aplicación se debe llevar a cabo cuando se pretenda realizar mejoras significativas, dichas mejoras tienen como finalidades:

a) **Aumentar la productividad**

La reingeniería busca incrementar la productividad a través de procesos innovadores, flexibles y eficientes. De esta forma, cuando una organización tiene problemas de eficiencia y eficacia importantes o bien se quiere incrementar aún más la productividad para sus líderes en el mercado, los seguidores de la reingeniería proponen su aplicación.

b) **Optimizar el valor de la empresa para los accionistas**

Aplicar procesos de reingeniería en una organización tiene también como finalidad mejorar el valor de la empresa para los accionistas, es decir, a partir de que se rediseñan procesos y estos son más innovadores y eficientes se logra mejorar ya sea a la producción, el producto o servicio en sí, el desempeño del factor humano, la atención o satisfacción de los clientes, por tanto el valor de la empresa se incrementa porque sus recursos están siendo maximizados.

c) **Lograr resultados cuantitativos**

La reingeniería tiene como finalidad lograr resultados importantes; en términos generales se habla de mejoras en la productividad, en el producto o en servicios de un 25 a 300% en cuanto a reducciones de costos, inventarios y en ocasiones –según los expertos en reingeniería- de personal entre 25 y 50%. Esto significa que mejoras o reducciones de 5 a 10% no interesan a la reingeniería.

d) **Consolidar Funciones**

Finalmente, dentro de sus finalidades, la reingeniería tiene como propósito consolidar funciones, es decir, que esté perfectamente justificada la

cantidad de personal, sus actividades y responsabilidades. De esta forma se logra que las organizaciones sean más planas, delgadas y eficientes.

#### **1.5.3.4. El Proceso de la Reingeniería**

La reingeniería es un proceso sistemático que está conformado de una serie de condiciones y fases que exige el involucramiento de toda la organización para su implementación y mantenimiento.

La primera actividad que se tiene que llevar a cabo es la preparación del cambio, el cual resulta de vital importancia ya que de su buena o mala implementación dependerá en buena medida el éxito o fracaso de la reingeniería. Esta primera fase consiste en que por un lado la alta dirección esté convencida de que se requiere llevar a cabo cambios y que acepte la reingeniería como un medio para llevarlos a cabo.

Por otra parte está la capacitación que se deberá tener acerca de la reingeniería por parte de la dirección. Dentro de estas actividades está el conformar un comité de dirección de reingeniería, el cual tendría como funciones principales asegurar que la reingeniería reciba la atención, apoyo y participación de los niveles más altos de la dirección así como capacitar a los trabajadores involucrados.

La segunda fase está conformada de dos actividades principales:

a) Desarrollar una visión del futuro, una declaración de misión y principios rectores con base en las competencias esenciales de la organización.

b) Decidir la forma en que la organización se moverá hacia el futuro en los próximos tres o cinco años.

La tercera fase se refiere al Diseño del cambio, en esta fase se aplica el método que permite identificar, evaluar, combinar y rediseñar los procesos que hayan sido detectados, es decir, aquí ya se revisa concretamente la reingeniería.

Una vez logrado esto se procede a aplicar la metodología de reingeniería que consta de los siguientes pasos:

#### Paso1 Identificar los procesos actuales de la empresa

Se trata de identificar que procesos, prácticas o actividades ameritan el aplicarles reingeniería, para esto es necesario conocer las necesidades de los clientes internos y externos.

#### Paso 2 Establecer el alcance del proyecto de diagramación del proceso

Para determinar el alcance del proyecto, es decir, del proceso que va a ser sometido a la reingeniería, se tiene que llevar a cabo las siguientes actividades:

- Identificar a los depositarios del proceso, para esto se debe verificar quién va a ser el responsable del proceso de reingeniería.
- Crear la misión y metas del proyecto
- Estructura y miembros selectos del equipo, es decir, quiénes participaran en el proyecto de reingeniería.
- Desarrollo de un plan de trabajo para hacer la reingeniería.

#### Paso 3 Diagramar y analizar el proceso

Consiste en elaborar un diagrama de flujo que describa a detalle el conjunto de actividades o tareas que se llevan a cabo en determinado proceso.

#### Paso 4 Creación del proceso ideal

Una vez analizados los procesos actuales, el siguiente paso consiste en empezar a visualizar el proceso ideal con que se desea contar.

#### Paso 5 Probar el nuevo proceso

Con el diseño y análisis de un nuevo proceso, el siguiente paso consiste en probar el proceso ideal, es decir, el proceso rediseñado, para poder verificar su eficiencia y eficacia.

#### Paso 6 Implantar el nuevo proceso

Una vez que se ha llevado a cabo el suficiente piloteo para garantizar que el nuevo proceso es efectivamente eficiente, el siguiente paso consiste en implementar el proceso en sí. Para esto hay que desarrollar un plan de implementación el cual puede indicar de que forma se aplicará, esto depende del tipo de proceso, hay algunos tan complejos que requieren etapas graduales de implementación y no se aplica todo el proceso al mismo tiempo.

#### Paso 7 Evaluación del cambio

Finalmente, los criterios que se tienen que tomar en cuenta para valorar la mejora, es decir, el nuevo proceso, son:

Validez.-

Una vez implantado el proceso hay que aplicar metodologías que permitan valorar qué tanta validez tiene el proceso, las técnicas a utilizar variarán de acuerdo a las características propias de dichos procesos.

Totalidad.-

Consiste en garantizar que se realizarán todas las mediciones necesarias para verificar que cada actividad que se lleve a cabo en dicho proceso realmente este cumpliendo con los objetivos previstos.

Comparabilidad.-

El proceso debe de proporcionarnos datos que permitan comparar su rendimiento en un periodo de tiempo determinado, de esta forma se deben contar con datos que permitan determinar su funcionamiento.

Inclusividad.-

Las mediciones deben de abarcar todo tipo de actividades y no solamente aquellas que puedan medirse en términos cuantificables sino también en términos cualitativos.

#### **1.5.3.5. Alcances y Limitaciones de la Reingeniería**

Si bien la reingeniería propone una serie de beneficios a las organizaciones que implanten su proceso, también posee una serie de alcances y limitaciones que a continuación se describen:

Alcances.-

- La reingeniería solamente se puede aplicar a aquellos procesos que ameritan un cambio significativo.
- Debe aplicarse siempre y cuando exista una adecuada administración del cambio.

- Tiene que ser un producto o resultado de una administración estratégica.

#### Limitaciones.-

- Dificilmente va a funcionar si no existe una clara conciencia de sus objetivos e implicaciones.
- Dada la variedad de metodologías que existen sobre reingeniería y los mitos que se han formado a su alrededor, muchas veces es mal aplicada y con demasiadas expectativas sobre los resultados que se pueden obtener.
- La reingeniería es un proceso caro aunque bien aplicada dará beneficios superiores.
- Debe combinarse con otras herramientas de trabajo para consolidar sus beneficios, de lo contrario podrían ser parciales los resultados que se obtengan..

## 2.- EL ALTO DESEMPEÑO Y LOS EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

### 2.1 CONCEPTO

#### 2.1.1. ¿ Qué es el alto desempeño?

Durante mucho tiempo en la mente de las personas y de las organizaciones ha estado presente el concepto de *alto desempeño*, a exigir el cumplimiento de normas, estándares o expectativas, pero es en los últimos años cuando ha tomado fuerza y vigencia un movimiento tendiente a lograr esto precisamente, el alto desempeño y la calidad total.

Este movimiento surge a raíz del triunfo o "milagro" japonés, como lo señala Alison R. (1997) , ya que los japoneses en décadas pasadas gozaban de una muy merecida fama de calidad ínfima, pero en años recientes su imagen ha sido totalmente invertida y, en nuestros días, sus productos se consideran de "índole superior". Esto se debió en gran parte a la adopción de una nueva filosofía: lograr la completa satisfacción del cliente. Mientras que otros países pregonaban lo mismo, los japoneses actuaron en consecuencia y no se quedaron como muchas naciones, en el ámbito de una simple declaración.

Ugo Fea(1995) plantea que para que el alto desempeño se lleve a la práctica es necesario cambiar la filosofía, en otras palabras, el alto desempeño debe ser una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones lleguen a todos los actos de la existencia humana. Debe ser una mística y un compromiso de cada persona y organización.

Ricky W. (1997) señala que el primer aspecto importante en el alto desempeño es la misión, es decir, la razón de existencia de la empresa u organización, así como de las personas que la integran. Alrededor de la misión gravitarán todos los demás elementos, y sólo con relación a una misión puede evaluarse el alto desempeño.

La misión da la pauta del desempeño, ya que sobre la base de la misión son fijados los propósitos, es decir, la retribución que ofrece o da la organización a los diferentes grupos de interés que la conforman, como proveedores, trabajadores, accionistas, clientes.

De igual forma son definidos los valores y principios de la organización y las políticas y normas, donde quedarán establecidos los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Sobre la base de todos estos conceptos se definirá la estrategia para determinar el campo de acción de la organización, es decir, su actividad básica o central y las actividades complementarias, se definirán los productos y servicios que ofrecerán al mercado, identificando con esto líneas de producto y/o servicios de la organización y de ahí se deriva un punto medular que es el valor agregado que la organización genera a sus clientes, aquello que los hace diferentes de la competencia y que hace que el cliente distinga a la organización de entre las demás.

Este valor agregado determinará los puntos que requiere la organización para lograr la ventaja competitiva sobre las demás organizaciones.

Otro aspecto de suma importancia es que con frecuencia se carece de una escala o medida para el desempeño de un servicio o producto, como lo señala Mario Gomez (1999). De esta forma se nulifica la posibilidad de emitir juicios sobre su calidad y desempeño, por lo tanto es preciso establecer criterios y reglas

claras, basadas en los anhelos de los usuarios de un servicio o los compradores de un producto.

En el caso de productos manufacturados es un poco más fácil establecer dichos estándares. Sin embargo, la situación se vuelve difícil cuando se trata de servicios, pero esto no es imposible, como lo señala Bengt Karlof (1998), para esto, señala el autor, se debe conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones para poder determinar si nuestro desempeño es inferior, igual o superior, a este procedimiento se le denomina "Benchmarking" o simplemente comparación con las mejores prácticas seguidas por los líderes en el mercado que participa cada organización.

Algo que se ha vuelto innegable en este mundo globalizado es la exigencia de un alto desempeño en cuanto a los artículos o servicios que producen para los mercados. Resulta preciso, sin embargo, señalar la necesidad de cada cual de adquirir igualmente, el compromiso de reciprocidad.

De esta forma el alto desempeño puede definirse tomando la referencia de Pigueron (1998) como:

Las acciones y compromiso tendientes a lograr una misión, superando normas y estándares fijados, así como las expectativas de los grupos de interés, con valores definidos y reconocidos, buscando la máxima repercusión positiva en el logro de un valor agregado y una ventaja competitiva.

### **2.1.2. Equipos de Alto Desempeño**

Existen aproximadamente siete características comparativas que nos ayudan a distinguir entre un grupo de trabajo y un equipo de alto desempeño (Katzenbach, Jon, The Discipline of Teams, HBR, March-April, 1993).

La primera es liderazgo. Un grupo de trabajo tiene normalmente un liderazgo fuerte, focalizado en un claro sentido de visión del líder, que es el centro motor de la acción. El equipo de alto desempeño tiene un liderazgo distributivo de compromiso, en el cual el rol de líder es compartido por cada miembro para fortalecer la interdependencia y la toma de decisiones.

La segunda es responsabilidad por resultados. En los grupos de trabajo, el énfasis está en la responsabilidad individual, independientemente de cómo afecta esto lo que los otros tienen que lograr en su trabajo.

En oposición, los equipos de alto desempeño se enfatizan tanto la responsabilidad individual en el logro de las actividades asignadas, como la responsabilidad mutua de cada miembro, pues se trata de la complementariedad colectiva esencial a un buen equipo. Si uno no cumple con su asignación y el otro tampoco, la meta compartida se pierde.

En tercer lugar, está el propósito. En los grupos de trabajo, el propósito es usualmente el mismo establecido en la misión de la empresa, organizacionalmente genérico para todos los grupos. Los equipos de alto desempeño tienen normalmente propósitos específicos, diseñados y trabajados por ellos mismos, que guían sus acciones y uso de recursos para asegurar el logro de los objetivos de la organización.

La cuarta característica está relacionada con los productos del trabajo. En los grupos de trabajo los productos del trabajo son individuales, mientras que en los equipos de alto desempeño existe la figura sinérgica de productos colectivos del trabajo.

En quinto lugar, los Grupos de Trabajo pueden ser eficientes en la dirección y desarrollo de sus reuniones de trabajo, las cuales pueden ser también organizadas. Mientras que los equipos de alto desempeño son eficientes y permiten y estimulan la discusión abierta de los miembros, a fin de asegurar la activa generación de aportes y la solución de problemas en el seno del equipo. Hay mayor inversión de tiempo, porque este proceso sinérgico, agrega valor al resultado final.

Es importante recordar que se trata de conocimientos, experiencias y habilidades complementarias, que es necesario convertirlos en una inversión, de manera que se produzca un resultado cualitativamente superior al aporte específico de las partes.

En sexto lugar, en los grupos de trabajo la influencia individual y el poder de sus miembros para impactar los resultados del trabajo sean éstos financieros, de producción, de mercadeo o de personal, dirigen notablemente los intereses y las acciones de cada uno, pues acumular poder suele ser importante para los miembros del grupo.

En los equipos de alto desempeño no se presenta este fenómeno como resultado de la rotación del liderazgo y de la complementariedad y apoyo mutuos, que caracterizan el logro de la meta común. Así nadie puede concentrar poder. Lo que le da poder y credibilidad al equipo, es su cohesión y eficacia interna alrededor del logro de la meta, para hacerle frente a los retos potencialmente divisionistas del entorno organizacional.

Finalmente, la séptima característica está asociada con la delegación, se discute, se decide y se delega. Se generan intercambios de ideas, se decide, cada quién responde ante el equipo por la realización de su actividad. De esta forma, se asegura interdependencia y logro del propósito común.

La agregación de aportes y construcción de sinergia deben ser el objetivo como lo señala De Bono:

*“La democracia no es la manera más eficiente de diseñar cosas o de hacer que éstas se realicen. El secreto de la administración participativa es lograr el compromiso y la motivación e incluso el movimiento constructivo.”<sup>5</sup>*

Los equipos de alto desempeño tienen una característica distintiva muy notoria, que es la realización de reuniones muy productivas de trabajo, bajo un esquema de funcionamiento bien específico. Las reuniones son mucho más productivas, en la medida en que cada persona agrega mas valor a la solución del problema, o a la elaboración de una propuesta. La manera de agregar valor, es a través de la incorporación de aportes individuales y no de simples intervenciones.

Es común encontrar a más de una persona interviniendo bastante en una reunión. Participa mucho, sus compañeros lo notan, pero a lo mejor, en verdad, no aporta tanto como usted se cree, aunque siente que está interviniendo “para contribuir”, o “para animar a otros a hablar”, sin darse cuenta que a lo mejor, está causando el efecto contrario. Los equipos de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan sinergia, que maximizan el uso productivo del tiempo y que eliminan su desperdicio.

---

<sup>5</sup> De Bono Edward *Más allá de la competencia* Ed. Paidós, p-50

La forma de aportar en un equipo de alto desempeño debe ser distinto a lo que generalmente se hace en un equipo de trabajo, ya que primeramente se debe clarificar y proponer métodos o herramientas específicas para organizar y realizar la tarea. Una vez hecho esto se proponen ideas y actividades nuevas, mejores cursos de acción o cursos de acción pertinentes, ya superada esta etapa se deben identificar relaciones, contactos internos o externos, personas o instituciones, a quienes se podría ganar como aliados estratégicos para desarrollar o implantar el plan y lograr las metas, paso siguiente se deben ampliar las ideas aportadas por otros, con ejemplos precisos y asumir el liderazgo para conducir al equipo en momentos de tensión, stress.

Los equipos de alto desempeño, clarifican al inicio de sus reuniones y controlan durante el desarrollo de las mismas, las acciones individuales que generan desperdicio y pérdida absoluta de tiempo.

Es también por lo tanto factible él poder identificar características que no están contribuyendo, como el que cada vez que se esté desinformado o perdido e igual se interviene para "aportar"; o bien, cuando se discute y se está permanentemente en desacuerdo; y cuando se repite lo que otro dijo o cuando se interviene para decir algo que no viene al caso; es muy común también el hacer "preguntas" que enredan, o una pregunta se convierte en una intervención muy larga; y cuando la persona se molesta porque "no se le hace caso" a su sugerencia.

Evitar lo anterior es muy importante en un equipo de alto desempeño, porque los aportes aumentan la sinergia y las intervenciones hechas simplemente por intervenir, hacen sucumbir a una organización.

La sinergia es un efecto, es un resultado que se produce sólo con los aportes individuales, al invertir el conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones.

Todo ello es lo que agrega valor al propósito común. El producto de estos aportes, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro.

## **3.- ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

### **3.1. CONCEPTO**

Bassi (1998) plantea que lo que hasta hace unos pocos años era válido para conquistar el éxito, ahora ya no lo es. ¿Por qué? Básicamente el entorno, fundamentalmente porque el marco y las reglas del juego ya no son las mismas, ahora, la estrategia basada en la cuenta de resultados ya no es suficiente, se debe buscar un crecimiento rentable a mediano y largo plazo, las organizaciones pasan de ser burocracia funcional a convertirse en redes, los activos clave de la compañía ya no son el capital fijo, sino el capital intelectual, los partícipes del éxito además de los accionistas deben ser todos los que tienen un interés en la empresa: empleados, clientes proveedores, accionistas.

Los clientes por su parte exigen cada vez más un trato a medida o personalizado, y los empleados pasan de ser activos a convertirse en inversores de su propio capital intelectual, de su capital humano, como lo señala Linda Gratton (2000).

Las estrategias por su parte no se limitan a contemplar sólo resultados financieros inmediatos y a corto plazo, sino también una amplia prospección a futuro tendiente a la consecución de un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. Es, por tanto, que ahora la estrategia debe ser dinámica para poder adecuarse a las continuas variaciones del entorno.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS**

Bajo el contexto anteriormente señalado se puede señalar que las características comunes en las empresas de alto desempeño teniendo como referencia Pigueron (1998) son:

### 3.2.1 Participación del personal como medio de agregar valor.

Es innegable que la fuerza más valiosa de cualquier organización es el personal con que cuenta y su capital intelectual, y la participación de estos es día con día una necesidad más apremiante como lo señala Ronquillo:

*“Los trabajadores están buscando mayor libertad para determinar como hacer su trabajo y cuando hacerlo. Las presiones para incrementar la participación de los trabajadores en la forma de enriquecimiento del puesto, grupos de trabajo autodirigidos, horarios flexibles de trabajo y semanas de trabajo comprimido continúa creciendo”<sup>6</sup>*

La alta competencia va a estar presente cuando todos los elementos de la organización estén convencidos que la satisfacción de las necesidades del cliente es el concepto más importante de la organización y todas sus actividades tanto operativas como administrativas deben estar dirigidas a lograr que ésta perciba su completa satisfacción, y que son ellos precisamente los únicos que pueden lograrlo. Es por ello que el personal debe educarse además de capacitarse, como lo señala el autor:

*“El entrenamiento aumenta las habilidades y la competencia, y les enseña a los empleados el “cómo” de un oficio, la educación aumenta su perspicacia y la comprensión y les enseña él “por qué”<sup>7</sup>*

Una organización de alto desempeño obtiene resultados en materia de productividad y rentabilidad en medida del incremento de la participación de todos sus empleados y trabajadores, mediante el fomento del trabajo en equipo, el involucramiento en la solución de problemas, la convicción de hacer las tareas con efectividad y el orgullo y satisfacción de pertenecer a una compañía o empresa que brinda la oportunidad de superarse personal y profesionalmente.

---

<sup>6</sup> Ronquillo Op. Cit. P 25

<sup>7</sup> Ronquillo Op. Cit. P. 26

El alto desempeño debe estar presente en todas las actividades de la empresa y en todos sus departamentos, no puede ocurrir de manera aislada en la organización y mucho menos servir como elemento de choque entre una área y otra. De la evolución progresiva uniforme en todos los elementos de la estructura dependerá que vaya adquiriendo fortaleza y asimismo se corrija, se estimule y se enriquezca. Y de la participación se generará el valor agregado del personal como lo sigue señalando el autor:

*“El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, producción y marketing. Con el propósito de lograr ventaja competitiva, una organización debe desarrollar funciones de creación de valor aun costo menor que el de sus rivales o desarrollarlas de manera que genere diferenciación a un precio superior.”<sup>8</sup>*

Para que una empresa logre establecer el camino hacia el alto desempeño debe estar caracterizada por el involucramiento de todos los elementos de la organización, desde la más alta dirección hasta el cuerpo operativo poniendo de manifiesto la importancia no solo de habilidades y entrenamientos, sino de su creatividad e iniciativa, por encima de los procesos o máquinas.

Para esto se busca, una participación activa, coherente, estimulante y nunca interferente, por su parte los sistemas de información deben estar libres de barreras burocráticas, ser simples y prácticas, para que todo el personal goce de información verdadera, relevante, exacta y oportuna.

---

<sup>8</sup> Ronquillo Op. Cit. Pag. 29

### 3.2.2. Examen regular del entorno y de su funcionamiento interno

Como se ha revisado en los capítulos anteriores, hoy día, todas las organizaciones sufren una competencia constante, y sólo si se saben aprovechar las oportunidades, en vez de sólo contemplar los cambios, se estará en ventaja para poder tener una posición mejor. Como lo señala Luis Pazos:

*“La constante revisión de la tecnología con que se opera, de los costos de los insumos y de la satisfacción de los clientes, se hace necesaria en un mundo globalizado”<sup>9</sup>*

Para esto se requiere de una comprensión de los elementos que intervienen en el entorno, la forma de obtener los datos, organizarla, convertirla en información y evaluarla es característica fundamental de las organizaciones de alto desempeño, primeramente, se debe partir por la recopilación de datos, no basta con saber de manera general que sucesos acontecieron o están aconteciendo, es necesario analizarla con sumo cuidado, validar la información en forma periódica y continuamente afinarla y aclararla para buscar con ello la mejora continua como señala Pigueron:

*“La mejora Continua es el pasaporte al futuro. Para permanecer en los mercados actuales y conquistar nuevos, hay que acentuar la satisfacción de los clientes cada vez más y constantemente reducir los costos.”<sup>10</sup>*

Las organizaciones de alto desempeño, determinan todo lo que se sabe con relación a su negocio, recopilan información. Pero no basta con ello hay muchas compañías que cuentan con esta información, pero no la someten a prueba ni la validan periódicamente, característica de una organización de alto desempeño, el proceso de validación y análisis es un proceso fuerte y es donde se

---

<sup>9</sup> Ronquillo Op. Cit. 30

<sup>10</sup> Pigueron George, 1994 La empresa de Clase Mundial, Ed. Iberoamérica, México . p-40

comienza a aprovechar la información obtenida, para elaborar planes de mejora o de reacción, cómo señala De Bono:

*“La información es el oxígeno de la empresa. Sin oxígeno no hay vida. Sin información, una empresa está muerta o en proceso de ello. No es sorprendente que hayamos puesto con tanto acierto el acento principal en el acceso a la información.”<sup>11</sup>*

### **3.2.3. Formación de equipos excelentes**

No se tiene un equipo de trabajo simplemente porque se le llame así al grupo de personas con las que se está todo el día en la oficina. Se requiere algo más permanente y sólido que un nombre conveniente. Exige mucho más que estar a la moda, o hacer creer que se trabaja en equipo porque se habla de ello.

Una de las características si no la más importante en una organización de alto desempeño es la utilización de equipos excelentes o mejor conocidos como equipos de alto desempeño.

Un equipo de trabajo de alto desempeño es un número pequeño de personas, que comparten conocimientos, habilidades y experiencias complementarias y que, comprometidos con un propósito común, se establecen metas realistas, retadoras asegurando resultados oportunos, previsibles y de calidad, por los cuales los miembros se hacen mutuamente responsables.

La gente que trabaja en equipos de alto desempeño, produce resultados específicos y concretos, a través de la contribución colectiva de sus miembros.

---

<sup>11</sup> De Bono Edward Op. Cit. , p-72

Esta singular forma de trabajar produciendo resultados de manera interdependiente, es lo que hace posible que el desempeño del equipo, sea cualitativamente superior a la suma de los aportes y tareas individuales que realizan sus miembros.

En los equipos de alto desempeño están presentes valores y creencias subyacentes. Trabajar en equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias (certezas personales) que se evidencian en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Obviamente, en un equipo de alto desempeño se requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

No hay formulas que nos digan de cuanta gente esta formado un equipo eficaz de trabajo pero dificilmente se encontrará un equipo eficaz de trabajo mayor a 25 personas. Las veces que esto ocurre, se subdivide en equipos pequeños, dado que es indispensable el contacto diario, cara a cara, en reuniones de evaluación y clarificación del progreso en el logro de los resultados.

### 3.2.4. Remuneración sobre la base del desempeño

En las organizaciones de alto desempeño los empleados son conscientes de cómo sus acciones influyen en los resultados de la organización, por lo tanto, la creatividad y capacidad de innovar es una de las características fundamentales de la plantilla, por lo tanto no se pueden seguir las prácticas antiguas de remuneración, ya que se está ante una búsqueda permanente de añadir el valor agregado y lograr una ventaja competitiva, como se señala Ronquillo a continuación:

*“En las compañías que se han rediseñado, la contribución y el rendimiento son las bases principales de la remuneración. En las compañías rediseñadas, el rendimiento se mide por el valor creado, y la compensación debe fijarse de acuerdo con ello.”<sup>12</sup>*

En este nuevo entorno, las empresas deben tender hacia el concepto de compensación total, es decir, todo aquello que el empleado valora en su relación con la empresa: retribución, entorno de trabajo, posibilidades de desarrollo, aprendizaje y beneficios extrasalariales. Se debe buscar y explotar su creatividad según De Bono:

*“Si no somos capaces de utilizar la creatividad, no podremos sacar partido de gran parte del potencial disponible en nuestro conocimiento, nuestra experiencia y nuestras ventajas. En realidad, la creatividad es la forma más barata y mejor de obtener un valor agregado de los bienes existentes.”<sup>13</sup>*

En nuestros días todavía existen *gaps*, entre lo que las organizaciones ofrecen a los empleados y lo que en verdad importa a éstos. En realidad, se trata de mejorar la eficacia de ese gasto. Y para ello, la clave está en la personalización de la compensación. El concepto de pago por desempeño debe convertirse en una

---

<sup>12</sup> Ronquillo Op Cit p-26

<sup>13</sup> De Bono Op Cit p-82

realidad, es decir, que cada uno es retribuido según lo que aporta para conseguir los objetivos del negocio, en forma individual y grupal según Ronquillo:

*“El enfoque de medidas de desempeño y compensación, se desplaza, de actividad a resultados. La remuneración de los trabajadores en las compañías tradicionales es relativamente sencilla: se les paga a las personas por su tiempo. En una operación tradicional, el trabajo de un empleado individual no tiene valor cuantificable. Cuando el trabajo se fragmenta en tareas simples, las compañías no tienen más remedio que mediar a los trabajadores por la eficiencia con que desempeñan el trabajo estrechamente definido. Lo malo es que esa eficiencia aumentada de tareas estrechamente definidas no se traduce necesariamente en mejor desempeño del proceso.”<sup>14</sup>*

Los sistemas de remuneración deben estar alineados para recompensar aquellas cosas que contribuyen a alcanzar la visión de la organización y los objetivos estratégicos de la misma. Los sistemas de recursos humanos por su parte deben estar diseñados para responder a las nuevas necesidades de las personas.

### **3.2.5. Estructuras simples, flexibles y ágiles**

Como se revisó en el capítulo en donde se hace referencia a las Megatendencias, prácticamente la única posibilidad de sobrevivir en un entorno cada vez más competido es si la organización es verdaderamente flexible, creativa, innovadora y si hace todo esto mejor que la competencia se convertirá en una organización de alto desempeño. Es por ello importante que la organización se adapte a las nuevas formas organizacionales como indica Piguieron:

---

<sup>14</sup> Ronquillo Horsten José Luis, “Desarrollo de Multihabilidades” p-25

*“La norma tiene que ser trabajo en equipo, entre departamentos y niveles, que trasciendan las limitaciones impuestas por el organigrama. La administración y las tecnologías se han vuelto tan complicadas que sin una labor conjunta o en equipo es imposible lograr la satisfacción del cliente.”<sup>15</sup>*

En su artículo “Perestroyka Corporativa” Russell Ackoff hace una crítica ácida del sistema gerencial norteamericano, al afirmar que Estados Unidos cuna de la democracia, utiliza tácticas totalitarias y de planificación centralizadas en el manejo de sus organizaciones.

El modelo de planificación y control esta de salida en las organizaciones mundiales, y está siendo reemplazado por un sistema mucho más democrático y abierto donde las personas tienen mucho más que decir sobre aquellas decisiones que afectan su calidad de vida en el trabajo y que, además, crean condiciones para que el nivel de decisión baje hasta los estratos que se encuentran más cercanos al cliente.

Por su parte Ricardo Semmler, Presidente de SEMCO comenta que el éxito continuado de su empresa es su adaptabilidad y su capacidad de generar resultados en todos los entornos a que se ha visto sometida se fundamenta en su filosofía corporativa muy sencilla: “Dale a la gente la libertad de hacer lo que quieren, y a la larga sus éxitos compensarán con creces sus fracasos. “

Si se trata al personal como inmaduros guardianes de su parcela, esa será la forma como se van a comportar. Nunca tratarán de pensar por sí mismos, ni tratarán de hacer cosas, y mucho menos tomar riesgos. Se limitaran a hacer lo que se les dice, y lo más seguro es que lo hagan con muy poco entusiasmo, Por su parte Ronquillo también nos habla de estos cambios:

---

<sup>15</sup> Piguero Op Cit p-26

*“Hemos sido testigos del surgimiento de un gran cambio en las organizaciones. La declinación de la economía, como lo opuesto al crecimiento, que más familiarmente conocíamos. Se ha enfatizado el “downsizing” o adelgazamiento de las estructuras organizacionales, la reestructuración, el “outsourcing” o la subcontratación de servicios en las empresas.”<sup>16</sup>*

Las gerencias y estructuras de hoy en día están más enfocadas al “coaching” continuado para lograr las metas y objetivos que, a las labores de estricta supervisión que una vez fueron eje de su actividad. Alguien dijo alguna vez que se puede lograr mucho más a través de la persuasión y la convicción que de la supervisión.

Estos nuevos sistemas gerenciales son la interfase que crea las estructuras y condiciones para que las personas, los equipos, los procesos y los sistemas fluyan sin trabas y sean verdaderos puntos de apalancamiento, en lugar de transformarse en barreras para el desarrollo.

### **3.2.6. Liderazgo de compromiso**

El tema de liderazgo es un tema tratado de manera completa en uno de los capítulos de esta tesis, pero es importante hacer resaltar aspectos importantes con relación a las organizaciones de alto desempeño.

En las organizaciones de alto desempeño el liderazgo se caracteriza por ser un proceso activo, con espíritu innovador y comprometido. En este tipo de organizaciones, los trabajadores no seguirán a un líder sin una visión común que sea inspiradora, y esto se debe a que en este tipo de organizaciones, los líderes no logran el éxito a menos que todos los empleados lo hagan también. Ya que este tipo de líderes debe aprovechar y facilitar la contribución de todos los empleados.

---

<sup>16</sup> Ronquillo Op Cit p-15

En las organizaciones de alto desempeño y que buscan ser competitivas, se tienen cuatro características en su liderazgo como lo señala Robert Pino(2000):

- a) Existe lazos de confianza, resultado de una relación franca y honesta, en forma bilateral.
- b) La comprensión de los hechos y actos es una característica fundamental ya que no se hacen las cosas porque sí, sino porque están convencidas del porqué deben hacerlo.
- c) El liderazgo pugna por la autonomía de las personas y su derecho y privilegio de ser ellos quienes tomen decisiones.
- d) El liderazgo de compromiso no implica que resuelva todos los problemas, los empleados y trabajadores serán parte del equipo que los solucione.

Este liderazgo trae como consecuencia que los empleados puedan expresarse al máximo en el trabajo y de esta forma son impulsores y miembros activos de la organización, como parte del alto desempeño.

De este liderazgo se desprenden consecuencias como el incremento en la actividad de los empleados, se sienten aceptados y respetados, sobre la base de ello incrementan sus contribuciones.

El propósito fundamental es el poder crear una visión compartida de todos los miembros. Es decir, que no sea la visión de la compañía o de ellos, sino la del grupo. La idea no es nueva. Cuando al final de su carrera el psicólogo Abraham Maslow estudió a los equipos con alto desempeño, observó que una de sus características más asombrosas era la visión y el propósito compartido.

En las organizaciones de alto desempeño las personas expanden continuamente su capacidad para crear los resultados que desean. Al aumentar la interdependencia en el mundo, y la complejidad y dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización. La visión compartida alienta la experimentación y el deseo de correr riesgos.

En equipos de compromiso compartido, el dominio personal, entendiéndolo como una disciplina para aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad cada vez con mayor precisión. Comienza por aclarar las cosas que de verdad le interesan a las personas, para poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones.

Las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, son como compromisos recíprocos entre individuo y organización, ya que de ninguna manera la capacidad de aprender de una organización no puede ser mayor que las de sus miembros. Por ello, el dominio personal es piedra angular y cimiento de este tipo de organizaciones.

Bill O'Brian, máximo ejecutivo de Hanover Insurance, enfatiza que el interés es personal, y está arraigado en el conjunto de valores y aspiraciones de un individuo. Por eso, el interés genuino en una visión compartida está arraigado en visiones personales.

Por eso, también, las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a sus miembros a desarrollar sus visiones personales. Ya que si la gente no tiene una visión propia, a lo sumo suscribirá la visión de otro.

El resultado será el acatamiento, no el compromiso que es lo importante en una organización de alto desempeño. Y la diferencia entre ambos es relevante ya que la persona comprometida aporta una energía que no se puede generar si uno se limita a acatar, aunque ese acatamiento sea genuino. Un grupo de personas realmente comprometidas con una visión común representa una fuerza abrumadora. Son capaces de lograr lo que parece imposible.

Las Organizaciones de Alto desempeño se caracterizan por que pueden realizar actos positivos para crear un clima que aliente la visión personal, ya que los líderes que poseen una visión pueden crear una visión compartida.

Una condición importante para el dominio de la disciplina de construir una visión compartida es que, es preciso abandonar la noción tradicional de que la visión se anuncia siempre de arriba, o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización. Esto no significa que las visiones no puedan emanar desde arriba. A menudo ocurre así, pero a veces afloran a partir de la interacción de personas de varios niveles. Ya que el origen de la visión debe ser menos importante que el proceso por el cual llega a ser compartida.

Lo que sí es relevante, cuando las formulaciones de la visión son redactadas por un par de directivos, es que las visiones personales de los demás miembros de la organización se ignoran totalmente. Hay pocas oportunidades de indagación y verificación en cada nivel para que la gente comprenda y posea la visión y como se decía anteriormente, en consecuencia, la nueva visión oficial no alienta entusiasmo ni compromiso.

Al constatar que con frecuencia el proceso de crear una visión se entiende como un único esfuerzo por brindar un rumbo y un sentido general a la estrategia de la empresa. Ser un líder visionario consiste en resolver problemas con una visión en mente.

Escuchar suele ser más difícil que hablar, especialmente para los directivos empeñados que tienen ideas definidas, se requiere una extraordinaria apertura y una gran voluntad para abrigar una diversidad de ideas. Por lo que se debería permitir que coexistan múltiples visiones, escuchando para sintonizar el rumbo atinado.

Al crecer como producto de interacciones individuales, las visiones genuinamente compartidas requieren una conversación permanente donde los individuos se sienten libres de expresar sus sueños y aprenden a escuchar los sueños ajenos.

La construcción de una visión compartida forma parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las "ideas rectoras" de la empresa, su visión, propósito o misión y sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo.

El líder debe estar convencido y transmitir a los seguidores que los peligros que acechan a la empresa son externos. Esto significa entender que ni los subordinados, ni otros directivos, ni otras divisiones o departamentos de la empresa son las verdaderas amenazas.

También los seguidores tienen que asumir que el riesgo con el que viven no procede, no la generan sus líderes. Una de las formas en que esta situación de ansiedad se pone de manifiesto en la organización es negar que la amenaza procede del entorno, idealizando a determinados líderes o proyectos.

También los directivos pueden alimentar ciertas fantasías de forma inconsciente. Una de ellas consiste en creer y actuar como si todo es, puede ser y debe ser previsto, planificado y controlado. Sin embargo, en el contexto actual los directivos no controlan totalmente su propio destino ni mucho menos el de sus organizaciones ni el de sus clientes, competidores, mercados, etc.

El control se ha convertido en artículo de fe. No es casual que cuanto mayores son los sentimientos de inseguridad, mayor es la necesidad de creer en elementos de control. La complejidad que caracterizan los entornos empresariales actuales de caos no tiene gestión ni control absolutos. La propia idea de control es una ilusión, aunque pueda servir cultural y políticamente. La dependencia cómoda que existía no puede seguir funcionando, el querer ver a los líderes como omnipotentes no contribuyen a un alto desempeño ni al logro de objetivos.

En las organizaciones que no son de alto desempeño es frecuente que las relaciones de autoridad en la empresa alimenten la transformación de los riesgos exteriores en amenazas interiores. Los líderes pueden abdicar su autoridad y culpar a los seguidores del fracaso de la empresa o del proyecto. Los

seguidores pueden odiar a un líder al tiempo que rechazan que las habilidades del directivo protegen y desarrollan la organización.

A medida que el entorno se hace cada vez más turbulento no se puede permitir que estos procesos condicionen el pensar y el actuar porque si lo hicieran, la empresa estaría en peligro. Por el contrario, las organizaciones de alto desempeño buscan desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros como una precondition para afrontar los retos externos.

Tienen que reconocer cómo cada uno ha contribuido a los éxitos y a los fracasos de la empresa al tiempo que movilizan las fortalezas de cada uno y limitan el efecto negativo de sus debilidades.

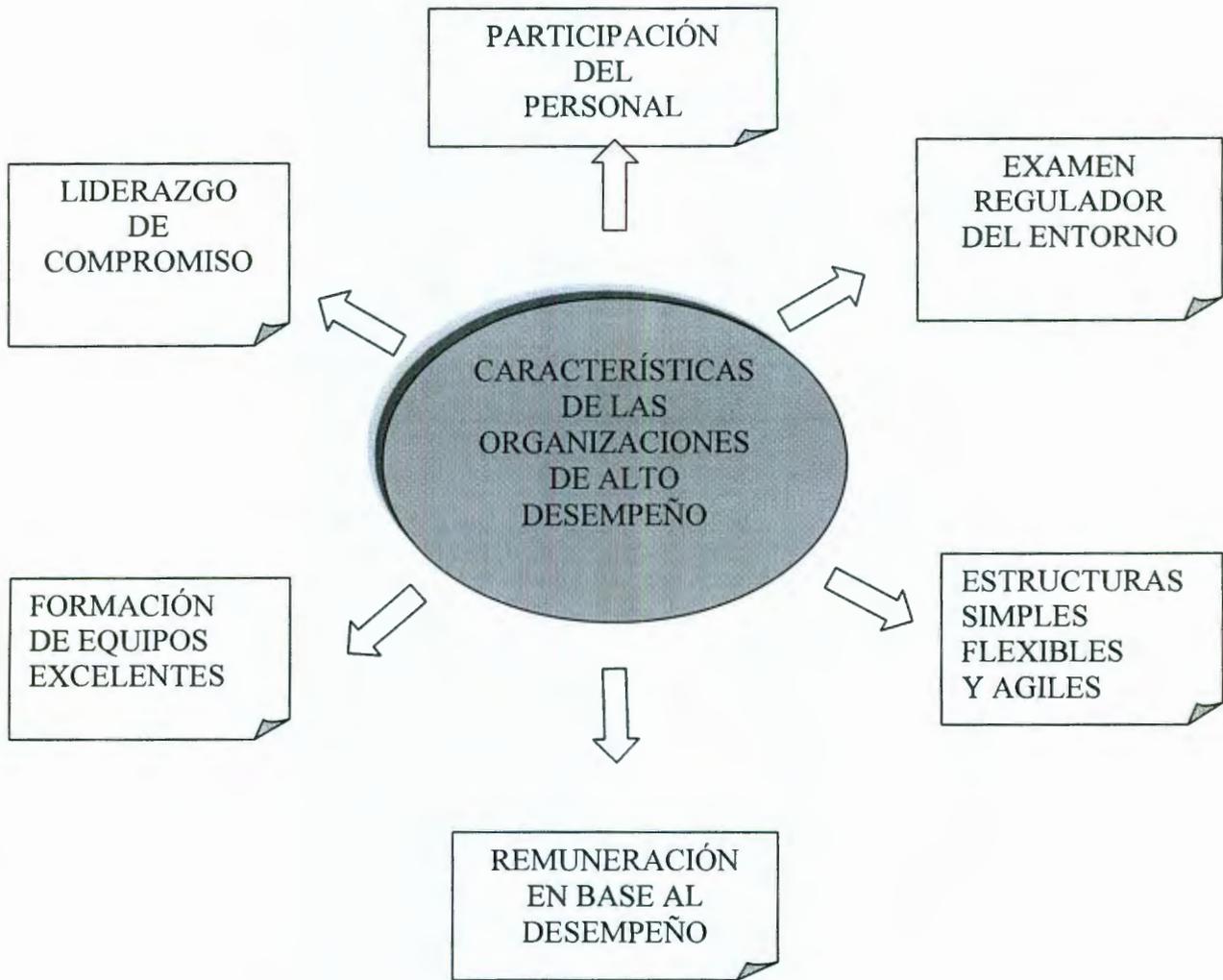
Para fomentar una cultura de apertura, las organizaciones deben crear nuevas relaciones de autoridad. Los líderes tienen que mostrarse más vulnerables. Tienen que poner en peligro su "autoridad aparente" (la autoridad que anuncia que son ellos quienes llevan el timón) para profundizar en su "autoridad sustantiva" (la que se deriva de dirigir un equipo con alto desempeño).

Por su parte, los seguidores tienen que superar su excesiva dependencia de la autoridad y su hostilidad hacia ella. Cuando se acepta la autoridad se está aprendiendo a "dirigir como seguidor". En las organizaciones de alto desempeño nos encontramos ante una nueva forma de jerarquía y de autoridad. La buena relación sería parecida a la de un dueto: cada voz es diferente y las dos contribuyen por igual a la melodía. Aunque es el seguidor el responsable de que su voz se haga oír, sólo será posible cuando el líder acepta sus imperfecciones y límites.

Un factor fundamental para conseguir un liderazgo eficaz es la confianza. Es decir, la mutua seguridad de que ninguna de las partes de una relación explotará las vulnerabilidades de los demás. No se pueden mostrar las debilidades sin que exista un nivel de confianza. Es más, la confianza se solidificará cuando se muestren comprensivos y generosos con quienes se nos muestran vulnerables. Y eso vale para los líderes y para los seguidores.

Crear una empresa de alto desempeño es aprender a andar sobre el trapecio. Frente a mayores riesgos exteriores, la empresa pide a sus empleados que sean más abiertos, ante los demás. Los individuos ahora cuestionan su propia competencia y su capacidad de actuar autónomamente.

Por lo tanto del líder se espera que pueda crear un estilo de relación que facilite al seguidor su contribución real a la empresa, a su tarea primaria, que pueda desarrollar y adquirir capacidades y habilidades. También el seguidor tiene que descubrir su propia voz, su propia opinión y ser capaz de manifestarla. Se está hablando de formas nuevas de colaboración.



**FIG.1.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES DE ALTO DESEMPEÑO**

### 3.3 CONFORMACIÓN Y DESARROLLO

Una organización de alto desempeño, tiene un enfoque participativo con capacidad de aprendizaje y genera mejoras en forma continua y sostenida.

El modelo de una organización de alto desempeño es como una pirámide soportada por los recursos de la empresa y una organización participativa con capacidad de aprendizaje y que genera mejoras en forma continua y sostenida.

Este tipo de organizaciones define las necesidades claves de los grupos de interés y toma acciones enfocadas a satisfacer al cliente, motivar a los colaboradores y buscar el mejor retorno a sus accionistas.

El desarrollo hacia una organización de alto desempeño se da a partir de que la organización utilice la capacidad creativa de su personal para lograr un ritmo de mejora acelerado y sostenible mediante mejoras en los procesos críticos, esto mediante el desarrollo de prácticas de clase mundial y la medición de indicadores claves del desempeño según Pigueron (1998).

En estas organizaciones, el colaborador, trabaja con base en dos macro valores: el compromiso y la responsabilidad; compromiso con la misión y visión de la empresa y responsabilidad para resolverle los problemas presentes y futuro al cliente interno y final

El cambio debe lograr que la organización utilice los recursos de una manera eficiente y productiva, buscando la participación y permanencia, el pago por valor generado, la maximización de la eficiencia, mediante tecnología actualizada en apoyo a los procesos y un adecuado balance entre tecnología y organización.

El desarrollo se logra a través de un proceso que “jala” a la organización hacia objetivos y resultados enfocados y que alinea los elementos necesarios para lograrlo.

Este proceso inicia con un cambio de actitudes que se origina por una comunicación del cambio (de acuerdo con la visión y misión), y una involucración de toda la organización.

Una vez que se tiene lo anterior se debe tener un cambio en el comportamiento, mediante la delegación y facultación, la medición y evaluación del desempeño, el otorgamiento de incentivos y reconocimientos y una profunda educación y entrenamiento.

El camino continuo hacia unas acciones que van al Rediseño de procesos organización y tecnología y una definición de indicadores para monitorear el comportamiento.

El elemento información, como se mencionó anteriormente juega en este tipo de organizaciones un papel primordial. Una de las tragedias mayores que se dan en las empresas contemporáneas, es la total desinformación en la que se encuentran. Es por eso que las organizaciones de alto desempeño han desarrollado un poderoso sistema que traduce los mares de datos en valiosísima información en cinco grandes bloques: información de clientes, de la competencia, de proveedores, de equipo humano y de los procesos operativos según lo señala Tapscott (1998).

Todo lo anterior en la búsqueda de los resultados que se pretenden, es decir, alta productividad, bajo costo, ser los mejores y obtener reconocimiento y retribución.

Este proceso de desarrollo debe enfocar en forma integrada los cambios requeridos en la organización, los procesos y los recursos para lograr el mayor impacto en el desempeño.

El personal es el recurso más importante y el componente esencial del cambio, por lo que se debe aprovechar al máximo sus capacidades de innovación, aprendizaje y auto mejora.

En estas organizaciones se ha sensibilizado que una necesidad imperante en nuestros días es lograr darle al personal una adecuada retroalimentación para que pueda continuar desempeñándose correctamente o para que reoriente sus esfuerzos y una de las mejores formas de lograrlo es mediante las evaluaciones.

En este tipo de organizaciones existe un sistema de evaluaciones de "todos contra todos": las áreas cliente, evalúan a las áreas proveedoras, los colaboradores, evalúan a sus líderes, los clientes evalúan ala empresa, el equipo humano evalúa su grado de satisfacción con la organización, y los líderes de área evalúan la Dirección.

Un desempeño satisfactorio debe tenerse en cuenta. En la actualidad la única mercadotecnia que funciona es la mercadotecnia del intercambio, si no hay simbiosis, la gente es optimista únicamente al principio, después, volverá a la inercia operativa por falta de estímulos que reconozcan su entrega al trabajo, por tal razón en este tipo de organizaciones existen sistema de incentivos, que premian el esfuerzo de equipo de los colaboradores.

Este sistema de incentivos se dirige en dos sentidos: en la parte fija, donde la medida en que la gente avanza en la escuela de "desarrollo de capital intelectual" verá recompensados sus esfuerzos cada vez que se revisen los sueldos fijos.

En esta escuela el conocimiento y las competencias laborales son adquiridas mediante sistemas de autoaprendizaje. Por otro lado, la parte variable premia los resultados de los equipos de trabajo, de acuerdo a las evaluaciones

que les hacen sus áreas clientes, además de los proyectos de mejora que presenten y realicen continuamente.

Las grandes expectativas sin habilidades y conocimiento solo conducen a frustraciones y deficiencia en el desempeño.

Es menester que en las organizaciones se establezcan procesos de desarrollo humano. El desarrollo del capital humano como lo señala Lynda Gratton (2000) busca la secuencia lógica de las organizaciones inteligentes de alto desempeño. Primero saber a donde se quiere llegar (misión visión). Segundo saber los que necesita conocer el equipo humano para coadyuvar a la consecución de lo que se pretende; realizar un profundo diagnostico, para informarse de lo que la gente sabe y no sabe, y finalmente establecer un agresivo programa de desarrollo humano y profesional para todos los integrantes.

A diferencia de la maquinaria que se deprecia, el personal es el único activo de la compañía que se aprecia, y el único que puede rápidamente mejorar en forma sostenida.

Se debe crear en el personal un sentimiento de pertenencia, autoaprendizaje y auto mejora, que proporcione una ventaja competitiva.

Las organizaciones de alto desempeño generan ligas de beneficios que inician y cuya meta es la satisfacción del cliente, esto dará una mayor retención de estos, al tener cautivos más clientes se generará mayor retorno, esto es beneficioso para los dueños o accionistas los cuales estarán en vista de los beneficios dispuestos a invertir en el recurso más importante, trayendo con esto la satisfacción de los empleados y otorgando a la organización un grupo de colaboradores dedicados y dispuestos a crear y ofrecer servicios superiores que darán como consecuencia la satisfacción del cliente.

# CONFORMACIÓN Y DESARROLLO DE UNA OAD



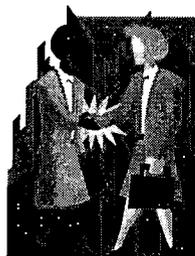
ENFOQUE PARTICIPATIVO



APRENDIZAJE CONTINUO Y SOSTENIDO



SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y  
GRUPOS DE INTERES



COMPROMISO

Y

RESPONSABILIDAD

FIG.2.- OAD

### **3.4 RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE ASPIRAN A SER DE ALTO DESEMPEÑO.**

Los acusados cambios en una buena parte de las organizaciones indican que la nueva estrategia debe contemplar no sólo los resultados financieros inmediatos y a corto plazo, sino también una amplia gama de prospección a futuro tendente a la consecución de un crecimiento sostenible y rentable a largo plazo. Por otra parte, la estrategia debe ser dinámica para poder adecuarse a las continuas variaciones del entorno.

#### **3.4.1 Principales retos:**

##### **3.4.1.1 Crear estrategias de recursos humanos.-**

Hampton (1994) plantea que las empresas se enfrentan a tres grandes retos en lo que respecta a las personas: atraer y retener a las personas adecuadas, asegurar que sus prioridades coincidan con los objetivos estratégicos de la organización y motivar a los trabajadores para que inviertan su talento, su tiempo y su creatividad en la organización.

Actualmente las plantillas presentan aún carencias importantes en cuanto a conocimiento, innovación, iniciativa y polivalencia, que son precisamente las características necesarias para ser una organización de alto desempeño.

En esta circunstancia las organizaciones están obligadas a desarrollar programas complejos para atraer, retener y motivar precisamente a ese personal capaz de contribuir con su trabajo al éxito de la organización. Este tipo de campañas requiere de un gran esfuerzo para describir quienes son estas personas claves y qué les motiva.

Las organizaciones de alto desempeño saben qué empleados crean valor, desarrollan estrategias para atraerlos, aseguran su compromiso e involucramiento y enseñan al resto de empleados cómo sus acciones y decisiones influyen en los resultados.

Para atraer y retener a estos profesionales clave, las empresas deben entre otras cosas, entender los factores que les motivan y, en segundo, elaborar programas de retribución conjuntamente con ellos.

#### **3.4.1.2 Crear sistemas de compensación total**

Las organizaciones de alto rendimiento han identificado las características necesarias para conseguir los objetivos y saben qué empleados las tienen y aportan valor. De esta manera, elaboran programas a la medida para recompensar la inversión de talento que esos profesionales realizan.

Por lo tanto a diferentes expectativas de los empleados hay que responder con programas de compensación personalizados.

La flexibilidad de la compensación debe ir acompañada por el pago por desempeño, de manera que cada uno se le retribuya en función de su aportación a la consecución del éxito de la organización según Tapscott (1998).

#### **3.4.1.3 Crear estrategias ganadoras.-**

Las organizaciones deben desarrollar una propuesta de negocio enfocada hacia la creación de valor a largo plazo y no sólo a gestionar el día a día y la consecución de resultados inmediatos. Esa propuesta debe hacer referencia a todos aquellos que tienen relación con la organización como son: inversionistas, empleados y clientes.

Las organizaciones de alto desempeño comparten una visión de futuro y sus estrategias hacen énfasis en la innovación, el crecimiento, la personalización de los productos y servicios y la tecnología, mucho más que el control de costes, la eficacia operativa o la consolidación.

#### **3.4.1.4 Crear estructuras flexibles, ágiles y de rápida reacción.-**

Los días de “orden y mando” ha pasado a la historia. El camino del éxito pasa por la asunción de riesgos, un hecho que requiere una cultura corporativa que estimule a los empleados a asumir sus propias responsabilidades y a proponer nuevas ideas y maneras de hacer las cosas.

El concepto de jerarquía y de tratamiento igualitario deja de tener sentido. Esto quiere decir que los empleados clave recibirán mejor tratamiento que otros, independientemente del nivel que ocupen o de la descripción de puesto de trabajo.

#### **3.4.2 Perspectivas:**

De acuerdo con lo revisado las claves de éxito en el nuevo y cambiante entorno son básicamente:

##### **3.4.2.1. Comprometer e involucrar al liderazgo.-**

Es decir, determinar las estrategias y las capacidades que producen crecimiento e innovación.

Creando infraestructuras para aumentar la capacidad de decisiones personalizar la experiencia de los empleados.

Basado en una profunda necesidad de trascender, el líder deberá estimular y retar el desarrollo de cada uno de los miembros de la organización, provocar la continua generación de conocimientos, asegurar que cada experiencia sea incorporada y compartida en toda la organización, descentralizar la toma de decisiones, delegar parte del poder sin evitar la responsabilidad y compartir información en una relación interdependiente de formación y habilitación mutua.

Al observar los esfuerzos que algunas organizaciones hacen para aplicar estrategias que ya han sido probadas, se observa que los sobresalientes resultados de otras empresas no se repiten. ¿Por qué? La respuesta se puede resumir en tres razones básicas:

- "Ninguna estrategia tiene éxito sin un equipo excelente"
- "Ningún equipo alcanza la excelencia sin un líder excelente"
- "La habilidad del liderazgo es formar y mantener un equipo excelente"

Un liderazgo excelente, consiste en resumen, en la habilidad para la formación de equipos de alto desempeño. Las ideas fuerza que intervienen en esta disciplina se pueden analizar como mínimo en tres procesos:

a) Selección:

Los talentos pueden detectarse y es ahí donde comienza el proceso de selección. Las personas están limitadas a un paréntesis temporal y el tiempo es el recurso más valioso y el tiempo es el límite de la capacitación.

La famosa frase "*cualquiera puede ser un líder*" faltaría agregarle "*con suficiente tiempo*". Significa que si no se tiene el tiempo suficiente para preparar la gente y llevarlos hacia un alto desempeño entonces se tiene que recurrir inevitablemente al proceso de selección. No todas las personas necesitan el mismo tiempo para estar igualmente preparados. El líder excelente, debe tener ese discernimiento para evitar que el proceso de selección llegue después que ya ha invertido mucho tiempo en capacitación.

Lo que la gente no quiere hacer no lo logrará. Mucha gente no quiere ser parte del equipo y no se puede obligarla. Esto se puede entender como una auto-exclusión o mejor como una auto-selección.

b) Capacitación:

El proceso de capacitación es un medio y no un fin para el líder. Capacitar es potenciar la capacidad del equipo para lograr resultados en objetivos predeterminados

Las habilidades y disciplinas que deben adquirir los integrantes del equipo deben ser las que necesitan para su aplicación cotidiana. Esto es lo que dará verdadero crecimiento al desempeño del grupo. Realmente aprender es un proceso sin fin y si se pierde de vista la meta y los integrantes del equipo se enredan en disciplinas divergentes, empezarán en competir entre sí defendiendo posiciones inútiles.

El líder debe conducir un plan de capacitación que debe concentrarse en dos etapas básicas:

### \*Consolidación y adiestramiento

En el proceso de consolidación, se afirman el talento, la vocación y elección de cada integrante del equipo seleccionado. El adiestramiento es dotarlos de un manejo eficaz de las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos predeterminados en la estrategia.

#### *Motivación:*

*"De la forma en que se siente el personal, tarde o temprano se sentirán los clientes".*

Esta es una de las frases de la motivación que más se ajusta a la realidad de cualquier organización. Los conocimientos y los medios que la gente posee para realizar sus tareas deben estar acompañados siempre de una correcta motivación.

Dicen los especialistas en comportamiento humano individual y grupal ( como Robbins 1998), que las personas en general, suelen comportarse de acuerdo a las expectativas que los demás tienen de ellos. Esto obliga a transmitir las expectativas del liderazgo de manera permanente, sin que esto implique presionar.

Lamentablemente el comportamiento es complejo de entender, porque las razones por las que se hacen determinadas cosas no están en la superficie de la personalidad, sino mucho más profundo, en las creencias y valores.

### c) Influencia:

Todos de alguna manera u otra, cuentan con una escala propia de valores, que indicará lo que es correcto o incorrecto en cada circunstancia, pero eso no garantiza que las decisiones son siempre correctas dentro del ámbito de la organización.

Evidentemente los valores propios de cada individuo, tendrán que enriquecerse con los del liderazgo si se desea un ambiente sin sorpresas. Esto implica, entre otras cosas, que el líder debe ser una persona a la que su equipo se quiere parecer.

#### **3.4.2.2 Tener una visión común.**

Establecer un canal para comunicarse con los empleados de manera que éstos tengan siempre y en todo momento la visión de la organización. Involucrar a los empleados y a los clientes en la visión para maximizar los resultados.

El desaliento o desánimo es un enemigo temible, pero una correcta motivación puede lograr que las personas alcancen resultados fuera de lo común. Casi no hay nada más agradable que el éxito. El cual se logrará en la medida en que la visión sea compartida como igual al esfuerzo, dedicación y empeño en lograr los objetivos, por los integrantes de la organización.

Ahora bien, para tener una visión más clara, es importante tener un completo conocimiento del entorno, para lo cual el Benchmarking es una herramienta muy útil ya que ayuda a las empresas con pocos recursos a desarrollarse mas rápidamente, ya que no se necesita "descubrir el hilo negro" para mantenerse actualizados y ser competitivos. Tal vez lo que se requiere es

descubrir la forma en que las empresas de excelencia hacen las cosas para poder mejorarlas y adecuarlas a determinada organización.

Seguramente después de que estas empresas sean competitivas, tendrán la obligación de convertirse en creativas e innovadoras de primera instancia.

En síntesis, el benchmarking es un método de aprendizaje rápido y efectivo. Contribuye a establecer metas factibles y reales, siempre y cuando se apliquen correctamente, la adaptación de las mejores prácticas y hallazgos aprendidos, con base en la implantación de un proceso de cambio planeado.

Si se pudiese señalar cuál es la fórmula para lograr resultados satisfactorios con un proceso de benchmarking se podrían señalar cuatro aspectos determinantes según Bengt (1998):

- Una dirección que dé su apoyo y tenga un proceso de trabajo que mejorar.
- El acceso a una organización de alto rendimiento en el proceso que se desea mejorar.
- Un equipo bien informado y calificado.
- \* Perseverancia y paciencia en el aprendizaje y aplicación de la estrategia de intervención.

La visión compartida implica por lo tanto la integración de todos los recursos interfuncionales, administrativos y técnicos necesarios para convertirse en empresa altamente competitiva, es por lo tanto una integración de herramientas

de mejoramiento continuo en un sistema que asegure la puesta en práctica en un ambiente de participación.

### **3.4.2.3. Desarrollar el recurso más importante.-**

Según Miklos (1998) es necesario desarrollar y ejecutar estrategias proactivas de planificación de recursos humanos a tres y cuatro años, proporcionándoles las herramientas para que aporten valor, redistribuyendo la inversión en compensación para alinear el rendimiento de las personas y los resultados. Aumentando la flexibilidad del sistema de compensación para satisfacer mejor las necesidades de los empleados y crear una ventaja competitiva.

Los enfoques empleados en forma consistente por compañías de alto desempeño giran en torno a la importancia de impulsar a los individuos a experimentar la utilización de "shunk works" (por ejemplo, pequeños grupos integrados por individuos que sean fanáticos del trabajo), y la capacidad de organización para operar en un ambiente de aprendizaje continuo. Un papel muy importante lo juegan los mandos medios con capacidad para iniciar un proceso de cambio en forma lateral y vertical, derribando los impedimentos burocráticos.

En las organizaciones de alto desempeño los cambios dentro de las organizaciones se logran mediante un manejo estricto de las personas y de un conocimiento profundo de las políticas organizacionales.

Con una orientación diferente, dirigida hacia la innovación y sus promotores, se tiene el punto de vista del economista francés J. B. Say, quien dijo hacia el año 1800 que el "entrepreneur" (es la persona o el grupo que inicia una pequeña empresa) hace el cambio de recursos desde una zona de bajo rendimiento a una de productividad alta y de rendimiento mayor. En los Estados Unidos de Norteamérica, el "entrepreneur" se define con frecuencia como una

persona que inicia su propio negocio nuevo y pequeño. Pero, se debe advertir que no todo pequeño negocio es una pequeña empresa innovadora ni representa al empresariado innovador.

La innovación debe ser la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. Cualquier cambio en el potencial productor de riqueza ya existente, también es innovación.

Las organizaciones de alto desempeño, tienen como principal fundamento "el conocimiento útil" que confiere al hombre la capacidad para impulsar a las personas, aunque posean un distinto potencial y distintos grados de conocimiento, mediante el trabajo organizacional, esta es una innovación de este siglo.

En la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de su trabajo puede vincularse al grupo en condiciones de equidad, apertura y seguridad que redundan en grupos autodirigidos más productivos. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un fin determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar la autodirección, tanto de las personas como de los grupos.

**RETOS Y PERSPECTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES QUE ASPIRAN  
SER DE ALTO DESEMPEÑO:**

**RETOS:**

- CREAR ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS
- CREAR SISTEMAS DE COMPENSACIÓN TOTAL
- CREAR ESTRATEGIAS GANADORAS
- CREAR ESTRUCTURAS FLEXIBLES, ÁGILES Y DE RÁPIDA REACCIÓN

**PERSPECTIVAS:**

- COMPROMETER E INVOLUCRAR AL LIDERAZGO
- TENER UNA VISIÓN COMÚN
- DESARROLLAR EL FACTOR MÁS IMPORTANTE

**FIG.3.- OAD**

### **3.4.3 Beneficios.-**

Podemos por lo tanto concluir que las organizaciones de alto desempeño otorgan beneficios a todos los grupos de interés de la misma:

a) Clientes.-

Recibirán mejores productos y servicios, estos estarán acorde a sus necesidades y tendrán una mejor y más rápida respuesta ante sus cambios de necesidades, gustos y preferencias.

b) Colaboradores.-

Reciben mejor capacitación y carrera en la empresa, obtienen mejores compensaciones y beneficios, un mejor ambiente laboral, dándoles con esto un mayor sentido de pertenencia, ya que su valor generado es reconocido y se busca su desarrollo permanente.

c) Dueños o accionistas.-

Mejor rentabilidad y retorno de su inversión, ahorros por la eliminación de estructuras gigantes, mejora continua en su organización.

## III.- MÉTODO

### **a) Hipótesis:**

En la mayoría de los casos no se tienen definidas estrategias que permitan a la mediana empresa manufacturera en el Estado de Querétaro ser de alto desempeño, sólo cuentan con acciones aisladas y reactivas para enfrentar su entorno.

### **b) Población, muestra**

La muestra es del tipo no probabilística (sujetos voluntarios) y la población contempla a la mediana empresa manufacturera del Estado de Querétaro, se realizó el estudio en veinticinco empresas, con el personal directivo o de puestos estratégicos dentro de las mismas.

### **c) Instrumentos**

Se estructuró una lista de verificación para conocer cuáles son las estrategias con que cuenta la mediana empresa manufacturera para ser una organización de alto desempeño, la cual se aplicó a veinticinco directivos de dichas empresas.

El instrumento se integró por 15 reactivos conformado por bloques que a su vez identifica los siguientes factores:

## . Organizaciones de alto desempeño

<p><b>1. - Participación del personal</b></p>	<p>Las OAD se caracterizan por la participación de los colaboradores, siendo la capacidad para innovar una característica fundamental, buscan que su personal sea propositivo y buscan siempre inspirar a los empleados a buscar el desarrollo profesional y organizacional</p>
<p><b>2. - Examen regular del entorno y de su funcionamiento interno</b></p>	<p>Las OAD se caracterizan por un análisis permanente del entorno y de los cambios, por lo que buscan desarrollar estrategias agresivas para enfrentar los cambios y retos del futuro, el examen interno les permite permanecer en un aprendizaje constante y mejora continua</p>
<p><b>3.- Formación de equipos excelentes</b></p>	<p>Una característica distintiva es la formación de equipos alienados a procesos críticos, buscando siempre resultados empresariales; poseen autonomía en la toma de decisiones y solución de problemas.</p>
<p><b>4.- Remuneración sobre la base de desempeño</b></p>	<p>Las OAD tienen un enfoque al desempeño colectivo y pago por valor añadido, se energizan en un ambiente orientado totalmente al desempeño y al valor que pueden entregar a sus clientes, se fomenta el rendimiento individual y grupal.</p>
<p><b>5.- Estructuras simples, flexibles y ágiles</b></p>	<p>Las OAD se caracterizan por sus estructuras sin complicaciones, pero adaptables y de respuesta inmediata.</p>
<p><b>6.- Liderazgo de compromiso</b></p>	<p>Las OAD se caracterizan por líderes con carácter de competencia, es decir, personas competentes y con iniciativa, son liderazgos caracterizados por brindar confianza y compromiso.</p>

## **d) Procedimiento**

Se determinó el número de la muestra de 25 ejecutivos o empleados con puestos ejecutivos procedentes a su vez de diferentes organizaciones manufactureras del estado, teniendo como base las posibilidades de acceso a los sujetos de la muestra.

Los sujetos que participaron en la muestra fueron voluntarios que se contactaron a través de diferentes instancias. La aplicación de los instrumentos y los datos aportados se hicieron de manera anónima (fue la condición solicitada por la mayoría) y tampoco se proporciona el nombre de la empresa para la que trabajan.

Se consideró que no representaba para este estudio en particular ningún inconveniente en mantener los anonimatos ya que los objetivos de la investigación no pretenden realizar comparaciones de las organizaciones, ni describirlas, ni nada similar, se trata de obtener información genérica.

## IV RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento.

Se presenta un resumen de los datos numéricos más representativos, -el extenso de los mismos se encuentra en anexos-. Aunado a esto se realiza una breve interpretación de los mismos.

### 1.- PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL

Las OAD se caracterizan por el uso de la mente de los colaboradores, siendo la capacidad para innovar una característica fundamental, buscan que su personal sea propositivo y buscan siempre inspirar a los empleados a buscar el desarrollo profesional y organizacional.

NIVELES	PORCENTAJES
NUNCA	0
CASI NUNCA	5
ALGUNAS VECES	40
CASI SIEMPRE	41
SIEMPRE	13
TOTAL	100

La puntuación se centra en: “algunas veces” y “casi siempre”, esto nos demuestra que no hay una tendencia definida a fomentar la participación del personal como una actividad cotidiana.

Podemos decir por lo tanto que aún no es considerado un aspecto fundamental en todas las organizaciones y es que: “las personas que realizan un trabajo son quienes mejor lo conocen y, por tanto, pueden aportar ideas para la solución de los problemas”. En nuestro país ya se han dado muestras claras de ello como lo señala Arias Galicia:

*“La participación puede presentar diversos grados. En una modalidad, los trabajadores no sólo comparten la toma de decisiones sino también, la propiedad de la empresa. En estos casos se habla de autogestión. En México, existen las cooperativas de producción (o de consumo), que adoptan este modelo. Algunas de las famosas son: Cementos Cruz Azul, el periódico Excélsior, y la fábrica de refrescos Boing, las cuales han sido muy exitosas después de varias décadas de funcionar.”<sup>17</sup>*

Pero como se mencionó a lo largo del capítulo V, esta participación solo será beneficiosa y efectiva si están presentes aspectos como:

- Educación y motivación de los trabajadores.
- Creación de un modelo de participación para comprometer al personal y fomentar su participación.
- El compromiso, dedicación y entrega del líder que fomente, atraiga y comprometa a los demás.

Es importante por lo tanto que la mediana empresa manufacturera del estado de Querétaro ponga especial atención en este primer elemento para formar una organización de alto desempeño.

---

<sup>17</sup> Galicia Arias “Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño”, Ed. Trillas, México 2000, p-91

## 2.- EXAMEN REGULADOR DEL ENTORNO

Las OAD se caracterizan por un análisis permanente del entorno y de los cambios, por lo que buscan desarrollar estrategias agresivas para enfrentar los cambios y retos del futuro, el examen interno les permite permanecer en un aprendizaje constante y mejora continua.

NIVELES	PORCENTAJES
NUNCA	0
CASI NUNCA	1
ALGUNAS VECES	28
CASI SIEMPRE	44
SIEMPRE	27
TOTAL	100

En este cuadro la puntuación refleja una tendencia al análisis permanente del entorno y de los cambios, esto es una característica normal y necesaria en este tipo de empresas y en el entorno en el cual se están desarrollando, el cual les exige un análisis permanente para poder adoptar métodos y mejoras organizacionales.

Arias Galicia nos habla también de la importancia de la información:

“Estamos en la época de la información y el conocimiento. Una ventaja competitiva de las empresas radica en la generación, difusión y conservación de los aspectos de información necesarios para tomar buenas decisiones. Esta esfera se subdivide en niveles crecientes de complejidad:

- a) *Almacenamiento*: memorizar la información a fin de proporcionarla cuando se requiera.
- b) *Comprensión*: captar el significado de la información.
- c) *Aplicación*: utilizar la información para resolver problemas nuevos.
- d) *Análisis*: desmenuzarla para distinguir la información útil de la que no lo es, a fin de resolver un problema.
- e) *Decisión*: emplear la información para determinar si algo se apega a un modelo o no, y por lo tanto, decidir si se se acepta o se rechaza.
- f) *Creación*: reunir información proveniente de diversas fuentes a fin de diseñar o inventar nuevos conjuntos con esos elementos para solucionar los problemas, incluso antes de su presentación.<sup>18</sup>

A este último rubro que señala Arias Galicia, a la creación de información es donde se manejan las organizaciones del alto desempeño, el análisis que hacen del entorno y de su propio comportamiento es lo que les permite sobresalir y crecer.

---

<sup>18</sup> Arias Galicia, Op Cit. P-417

### 3.- FORMACIÓN DE EQUIPOS EXCELENTES

Una característica distintiva es la formación de equipos alienados a procesos críticos, buscando siempre resultados empresariales. Con autonomía para la toma de decisiones y solución de problemas.

NIVELES	PORCENTAJES
<b>NUNCA</b>	<b>0</b>
<b>CASI NUNCA</b>	<b>4</b>
<b>ALGUNAS VECES</b>	<b>24</b>
<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>56</b>
<b>SIEMPRE</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

En este cuadro hay una tendencia a la conformación de equipos excelentes los cuales son necesarios para responder a las exigencias del entorno, por lo cual su presencia es totalmente justificable.

Los equipos de alto desempeño son sin duda el eje principal de cualquier organización de alto desempeño, al ser esta la forma característica de participación del factor más valioso de cualquier organización: su personal, la práctica de los equipos como medios de perfeccionamiento y mejoramiento han quedado demostrados de manera constante con los círculos de calidad extendidos a todo el mundo desde el Japón, los cuales han sido la base para la mejora en la calidad, productividad siendo un elemento imprescindible en las empresas que han logrado la calidad total.

#### 4.- REMUNERACIÓN EN BASE AL DESEMPEÑO

Las OAD tienen un enfoque al desempeño colectivo y pago por valor añadido, se energizan en un ambiente orientado totalmente al desempeño y al valor que pueden entregar a sus clientes, se fomenta el rendimiento individual y grupal.

NIVELES	PORCENTAJES
NUNCA	2
CASI NUNCA	6
ALGUNAS VECES	24
CASI SIEMPRE	34
SIEMPRE	34
TOTAL	100

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar una clara tendencia de fomentar la remuneración de acuerdo con el desempeño, lo cual es explicable si tomamos en cuenta la presencia de equipos excelentes que requieren para su mantenimiento de una adecuada motivación y reconocimiento al trabajo desempeñado.

Arias Galicia nos habla también sobre la remuneración de acuerdo con el desempeño y de los principales obstáculos para la negociación de los sistemas de remuneración:

“Desde antaño se ha tratado de ligar la compensación a la productividad y a los resultados del trabajo. Esta postura ha sido relativamente fácil de implantar en algunos trabajos u oficios. En cambio, en otros,

especialmente los trabajos de tipo gerencial y directivo, la dificultad ha sido mayor. Una de las tendencias que quizá cada vez tome mayor impulso es precisamente, la de recompensar a los miembros de cada organización de acuerdo a los resultados de la misma.”<sup>19</sup>

Estamos sin duda en el inicio de un cambio que se concretará en el futuro, con un sistema de compensaciones basado en varios aspectos: remuneración básica individual, por habilidades, por desempeño del equipo y por desempeño individual.

---

<sup>19</sup> Arias Galicia, Op Cit P-546

## 5.- ESTRUCTURAS SIMPLES, FLEXIBLES Y AGILES

Las OAD se caracterizan por sus estructuras sin complicaciones, pero adaptables y de respuesta inmediata

NIVELES	PORCENTAJES
NUNCA	0
CASI NUNCA	1
ALGUNAS VECES	24
CASI SIEMPRE	44
SIEMPRE	31
TOTAL	100

En este rubro los puntajes reflejan una clara tendencia a la conformación y desarrollo de estructuras flexibles y ágiles lo cual es acorde con el entorno que enfrentan estas organizaciones como, la aceleración de los cambios y las exigencias organizacionales. Arias Galicia nos habla también de cómo las estructuras se transforman:

“ Las estructuras se transforman. Dejan de ser piramidales y jerárquicas para convertirse en horizontales. Así, todo mundo se acerca más a los clientes. Existen, incluso, empresas en las cuales los trabajadores son los responsables de todo el proceso. Si bien existen áreas funcionales, éstas sirven sólo de apoyo y asesoría para los equipos de trabajadores.”<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Arias Galicia, Op Cit p-121

Este tipo de nuevas estructuras, flexibles y ágiles, buscan reducir controles, actividades y departamentos que no agregan valor, por lo que su capacidad de reacción es inmediata, sus costos se reducen, y la actividad de cada miembro de la organización está más enriquecida.

Solo con este tipo de organizaciones puede hacerse frente a la alta competencia, en este mundo globalizado, cambiar ante los nuevos entornos, adaptarse a ellos y hacer frente a los cambios.

## 6.- LIDERAZGO DE COMPROMISO

Las OAD se caracterizan por líderes con carácter de competencia, es decir, personas competentes y con iniciativa, son liderazgos caracterizados por brindar confianza y compromiso

NIVELES	PORCENTAJES
NUNCA	2
CASI NUNCA	4
ALGUNAS VECES	38
CASI SIEMPRE	54
SIEMPRE	2
TOTAL	100

Existe una tendencia que indica casi siempre la presencia de un liderazgo centrado en el compromiso, sin embargo, éste aún no es lo suficientemente consolidado para impulsar una organización de alto desempeño. Lo cual corrobora que dentro de la administración del cambio no se trabaja lo suficiente con el factor humano en lo referente a la sensibilización, así mismo explica la ambivalencia de los estilos de liderazgo. Es sin duda, este aspecto el factor más importante en el cual deben trabajar las organizaciones para lograr la conformación de organizaciones de alto desempeño.

## V.- CONCLUSIONES

Se puede concluir que están presentes los elementos básicos para conformar y desarrollar este tipo de organizaciones, sin embargo; es necesario trabajar principalmente en los dos pilares fundamentales de este tipo de organizaciones como son: la formación de equipos excelentes y el liderazgo de compromiso, que permitan la realización de manera planeada y organizada de una serie de acciones encaminadas a obtener un nivel de alto desempeño.

Es ilusorio pensar en lograr la cooperación en el trabajo de forma natural, no basta el trabajo conjunto para obtener resultados, sino que deben darse algunas condiciones.

Una condición para un adecuado trabajo en equipo es que las personas encuentren una correspondencia entre sus inclinaciones y preferencias y el tipo de tarea que se les pide que realicen.

Lo interesante de comprobar es que cada uno de nosotros tiende a tener un rol dominante y un par de roles secundarios que nos hacen inclinar hacia algunos de estos roles más que hacia otros, por lo cual nuestro desempeño llega a ser excelente con relación a algunas exigencias de trabajo pero no tan bueno para con otras.

Las personas llegan a grandes realizaciones cuando integran equipos equilibrados por contar con gente complementaria en sus preferencias, coordinadas adecuadamente entre sí; los equipos de alto desempeño se caracterizan por esa complementariedad e integración.

Obviamente que además de las preferencias hay que evitar algunos obstáculos y tener en cuenta otros factores.

El primer obstáculo es el de la ingenuidad de pensar que todos actuarán de una forma generosa y altruista, sin conflictos de influencia, transformándose rápidamente en equipos cooperantes; o el del prejuicio contrario que piensa que todos son haraganes y egoístas.

Un segundo obstáculo es el de la inconsistencia entre el discurso y la práctica real, reflejada en frases tales como "alianzas de largo plazo con los proveedores", "orientación total al cliente", "satisfacción total del cliente interno", "mientras la realidad de la empresa discurre por otras rutas.

La forma como trabajen, se relacionen entre sí y hacia fuera, dependerá en mucho de la composición y estructura del equipo, es decir, por un lado de las aptitudes, experiencia, valores y perspectivas de los miembros, así como el tamaño, los roles, las responsabilidades, los objetivos, la visión y las normas del equipo.

Para la conformación y adecuado funcionamiento de estos equipos es necesaria la participación de líderes efectivos, los cuales deben ser claros acerca de la dirección de su organización, y enfocados en alcanzar su visión. Los líderes entienden lo que esto significa para cada persona individualmente, así como la necesidad de modelar esa necesidad y enfocarla.

El rol de liderazgo en un equipo de trabajo de alto desempeño es fundamentalmente diferente de lo que con frecuencia se describe como el rol gerencial de planeación, organización, dirección y control.

Los líderes de equipo están enfocados en desarrollo continuo de capacidades de su equipo tanto que muchas de las responsabilidades asociadas con la administración y supervisión del grupo son gerenciadas por el grupo mismo. Como el grupo asimila más de estas responsabilidades de "supervisión", el líder del equipo está en una posición para trabajar en la expansión de su propio rol.

Este rol expandido incluye actividades tales como: llegar a ser un modelo de rol para otros, tener una conciencia amplia de negocio, despejar interferencias y remover barreras, facilitar reuniones efectivas e interacciones de equipo, mantener al equipo enfocado en negociación con clientes, y crear una visión inspirada del futuro que motive a la gente a la excelencia.

En un sistema de alto desempeño de trabajo, un líder debe desarrollar capacidades individuales y de grupo porque cada uno juega un importante papel en el transcurrir del negocio. La gente que está atareada con la estrategia de implementación del negocio también contribuye a su desarrollo. Las decisiones son tomadas aún en el punto donde la acción se ejerce con base en tal decisión, pues la gente es quien está más directamente afectada por las consecuencias.

La regla de oro es otorgar a la gente mucha responsabilidad, autoridad y autonomía en la medida de sus capacidades. Esto depende de cómo sus habilidades sean continuamente desarrolladas.

Sin embargo, para lograr esto se debe crear un ambiente de aprendizaje y experimentación. Desarrollar habilidades de los miembros del equipo mediante instrucción y vivo ejemplo. Mantener el enfoque del equipo en las metas y valores del negocio. Mantener un involucramiento cercano con el equipo y otros actuar bajo la creencia de que todos los miembros tienen valores que aportar y proveer efectiva retroalimentación en el momento apropiado.

El líder debe ser capaz de llevar a sus seguidores en la ruta hacia el alto desempeño, los miembros de equipo también deben aprender a usar las herramientas del negocio y desarrollar habilidades en solución de problemas, compartir información y toma de decisiones, tanto que los líderes pueden gradualmente incrementar su involucramiento en ayudar a desarrollar el negocio.

Una reunión efectiva es una herramienta de negocio, lo mismo que brindar una oportunidad natural para construir confianza, aprender acerca de habilidades y aspiraciones de otros participantes, reforzar cultura empresarial, visión y valores. Debido a los cambios de liderazgo en la coordinación de tareas para mejorar procesos de grupo, su trabajo será crear un ambiente donde la gente esté: comfortable al contribuir con las discusiones y asuntos grupales libre para participar y debatir animados a aprender como autogerenciar, un líder capaz desempeña tales actividades de una manera consistente con el avance del crecimiento profesional de los miembros de equipo.

Entonces será en el líder en quien recaiga la responsabilidad del funcionamiento de un equipo de alto desempeño.

Formar equipos de alto desempeño, requiere practicar de forma recurrente un conjunto de creencias que se deben evidenciar en la conducta diaria, tales como disposición a escuchar y a responder de manera constructiva a los puntos de vista de otros colegas; darle a los miembros el beneficio de la duda; proveer apoyo mutuo oportuno; reconocer los intereses de los miembros y sus logros; compartir conocimientos, soluciones y resultados probados; hablar claro sin agendas ocultas enfocado en el problema y no en las personas; demostrar autocontrol en momentos de presión y realizar acciones de manera autodirigida sin necesidad de supervisión, o de que sean ordenadas.

Obviamente, la formación de un equipo de alto desempeño requiere gente muy segura de sí misma, dispuesta a aceptar la responsabilidad por las acciones que realiza y por los resultados que produce, que sabe pedir ayuda sin complejos cuando la necesita y que, además, se involucra en tareas para fortalecer el equipo, aunque no sean de su responsabilidad.

Es importante resaltar que se debe trabajar en la formación, para lograr que los integrantes de los equipos pueden participar y aportar, cuando el personal cuenta con las herramientas necesarias para lograr aportaciones se da el primer paso importante en el camino hacia una organización de alto desempeño, porque las aportaciones del personal con conocimientos, información y habilidades desarrolladas aumentan la sinergia y por otra parte las intervenciones hechas simplemente por intervenir, la matan.

La sinergia es un efecto, es un resultado que se produce sólo con las aportaciones individuales, al invertir el conocimiento, la información útil, la creatividad, la originalidad y la adaptación de lo conocido a nuevas situaciones, son lo que agrega valor al propósito común.

El producto de estas aportaciones, es un resultado enriquecido por el pensamiento creativo colectivo de la diversidad de los miembros del equipo. Esta inteligencia, es cualitativamente superior a la suma de las partes, o de los aportes individuales hechos por cada miembro. Esto requiere necesariamente una inversión en el aspecto humano, sin embargo, estas inversiones para lograr resultados satisfactorios requerirán una adecuada sensibilización, la gente no está generalmente acostumbrada a participar, analizar, tener información y sobre todo: poder tomar decisiones, estas actividades generalmente serán un cambio que las personas experimentaran y para que dicho cambio sea efectivo, el personal debe tener claro el objetivo, beneficios y aspectos importantes.

Si bien es cierto que para que una empresa pueda aspirar a llegar a ser de alto desempeño requiere de la implementación de cambios en el ámbito de estructuras y procesos, requiere a su vez de un liderazgo que impulse dicho cambio; pero para que este liderazgo pueda alcanzar un alto nivel de fortalecimiento requerirá a su vez de cambios en la empresa que le permitan un terreno viable para guiar a sus seguidores al cumplimiento de objetivos.

Se requiere de una administración inteligente que permita contemplar y visualizar cómo desarrollar el alto desempeño en la mediana empresa manufacturera del estado de Querétaro.

## VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Anda, Gutiérrez, Cuauhtemoc, (1999) México y su desarrollo Socioeconómico Edit. Limusa., México
- Arias Galicia Fernando (2000) "Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño", Editorial Trillas, México
- Aveni A. Richard, D. (1998) Hipercompetencia Edit. CECSA México
- Ayaw Cordón Manuel F. (1994) El Proceso Económico. Descripción de los mecanismos Espontáneos de la Cooperación Social) Editorial Diana. México
- Barry, Howard (1995) El Futuro en los Negocios, Edit. Prentice Hall, México
- Bassi, Eduardo, (1999) Globalización de Negocios, Edit. Limusa México
- Bennis Warren y Mische Michael (1997) La Organización del Siglo XXI. (Reinventando la Empresa a Través de la Reingeniería) Editorial Panorama, S.A. de C.V.
- Beltrán Jaramillo, Jesús (1999) Indicadores de Gestión, Edit. Temas Gerenciales, Colombia
- Blanchard, Ken (1996) "Empowerment", Editorial Norma, Colombia
- Bleeke, Joel, ( 1994) Colaboración Competitiva, Edit. Addison-Wesley Iberoamericana U.S.A.
- Chiavenato, Idalberto (1997) Introducción a la teoría general de la Administración Mc Graw Hill Colombia
- Craig, Roberts (1999) La revolución capitalista en Latinoamérica Edit. OXFORD, México
- Cartwright Dorwin, Zander Alvin (1979) Dinámica de Grupos, Editorial Trillas México
- Castillo Ortiz Sergio (1998) E. Guía Para el Mejoramiento Continuo en la Pequeña Empresa. Editorial Panorama. México.

- Colunga Dávila, Carlos. (1996) La Administración del Tercer Milenio, (Diccionario Temático), Editorial Panorama. Edición México.
- Colunga Dávila, Carlos (1995) Modelos Administrativos. Ventajas y Limitaciones de las Técnicas y los Sistemas Administrativos Más Importantes del Mundo. Editorial Panorama. México.
- Crainger, Stuart( 1997) "Ideas Fundamentales de la Administración", Editorial Panorama, México
- Cruz, José, (1996) Como Romper Paradigmas y Provocar el Cambio. ( El Líder Flexible y el Éxito Empresarial. La Experiencia Japonesa), Editorial Orión. , México
- Dáveni Richard, (1998) "Hipercompetencia" Editorial Continental, México
- David A., (1999) El diseño de la Organización como arma competitiva, Edit. OXFORD. México
- Dessler Gary, (1979) "Organización y Administración", Editorial Prentice Hall, México
- Días Jesús, Estrada Javier, (1988) "El trabajo en Equipo", Editorial SITESA, México
- Díaz Merigo Angel (2001) Liderazgo para los procesos de calidad Editorial Panorama México
- Fea, Ugo (1995) Hacia un nuevo concepto de empresa occidental Edit. Alfaomega, Colombia
- Franklin Enrique,(1999) "Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura", Editorial Mc Graw Hill, México
- Gibson/Ivancevich/Donnelly (1997) Las Organizaciones Editorial Mc Graw Hill Colombia
- Gil Ignacio, Ruíz Leonor, Ruíz Jesús (1997) La nueva Dirección de Personal en la Empresa Mc Graw Hill España
- Ginebra Joan,(1997) "Las Empresas Familiares" , Editorial Panorama, México
- Ginebra Joan (1998) La Trampa Global. Neoliberalismo, Neocapitalismo, Neocolonialismo. Editorial Panorama S.A. de C.V. . México.

- Godet, Michel, (1995) de la anticipación a la acción, Edit. Alfaomega Colombia
- Gómez-Mejía Luis R., Balkin David B., Cardy Robert L. (1997) Gestión de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. España.
- Gómez, Ceja, Guillermo,(1999) Planeación y Organización de Empresas, Edit.Mc Graw Hill., México
- Hartzler Meg, Henry Jane (1999) "Teoría y aplicaciones del trabajo en equipo", Editorial Oxford, México
- Hayes Bob E.,(1995) "Cómo medir la satisfacción del cliente", Ediciones Gestión 2000, España
- Hellriegel/Slocum (1998) Administración Thompson Editores México
- Herbert (1987) Administración, Edit. CECSA. México
- Herman Roger, ( 1996) "Turbulencia, Retos y Oportunidades", Editorial McGraw-Hill, Colombia
- Howard Minkin Barry. (1996) El Futuro en los Negocios. ( 100 de las Tendencias, Implicaciones y Predicciones más Importantes para el Nuevo Milenio). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. . México.
- Huerta G. Arturo ( 1995) Economía Mexicana. Más Allá del Milagro. Editorial Diana. México.
- Jackson Harry, Frigon Norman,(1998) "Logrando la ventaja competitiva", Editorial Prentice hall, México
- Jeannet Jean-Pierre, (1999) "Dirección de empresas con mentalidad Global"Editorial Prentice Hall, España
- Kreitner/Kinicki (1997) Comportamiento de las Organizaciones Editorial Mc Graw Hill España
- Kotter John P. (1996) Las Nuevas Reglas en los Negocios. ( Como Triunfar en el Nuevo Mundo Empresarial de Hoy). Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México
- Kotter John, Heskett James, (1995) "Cultura de empresas y Rentabilidad", Editorial Diaz de Santos, España

- Lodge George C. (1996) Administrando la Globalización en la Era de la independencia. Editorial Panorama. México.
- Martínez Chavez, Victor,(1999) Diagnóstico Administrativo, Edit. Trillas,México
- Maristany, Jaime (2000) Administración de Recursos Humanos Prentice Hall Perú
- Meredith Geoffrey G., Nelson Robert E. (1998) "Lo que todo pequeño empresario debe saber", Editorial Alfaomega, Colombia
- Mercado H. Salvador., (1997) Estrategias Empresariales Frente al Tratado de Libre Comercio en Norteamérica. Micro, Pequeña y Mediana., Editorial Pac. S.A. de C.V., México.
- Mercado, Salvador, (1997) Administración de pequeñas y medianas empresas, , Edit. Pac., México
- Milckovich, George, Boudreau John W. (1997) Dirección y Administración de Personal en la Empresa Addison-Wesley Iberoamerica U.S.A.
- Nadler David, Tushman Michael, (1999) "El diseño de la organización Como arma competitiva", Editorial Oxford University Press, México
- Pazos Luis, (1998) "La Globalización Riesgos y Ventajas", Editorial Diana, México
- Picle, Hal, (1997) Administración de empresas pequeñas y medianas, Edit. Limusa., México
- Pigueron, George, (1994) La empresa de Clase Mundial, Edit. Iberoamericana, México
- Planas Fernández Emilio (2000) Valores en la Empresa Editorial Trillas México
- Plancarte Rodrigo., (1998) El Servicio como Poder de Cambio ( La Característica Distintiva en los Negocios.), Editorial Castillo. México.
- Pickle Hab,(1997) "Administración de Empresas pequeñas y medianas", Editorial Limusa, México
- Robbins Stephen y De Cenzo David (1997) Fundamentos de Administración Editorial Prentice may México

- Robbins (1997) Administración Prentice Hall México
- Robbins, Stephen, Coulter, Mary,(1996) Administración, Edit. Prentice Hall, México
- Rivas Tovar Luis Arturo (1999) Gestión integral de Recursos Humanos Ediciones Taller Abierto México
- Robbins Stephen, De Cenzo David,(1996) “Fundamentos de Administración”,Editorial Prentice Hall, México
- Robbins Harvey, Finley Michael,(1999) “Transcompetencia”, Editorial Mc Graw-Hill, México
- Robbins Stephen, De Cenzo David,(1996) “Fundamentos de Administración”,Editorial Prentice Hall, México
- Robbins Stephen,(1998) “La administración en el mundo de Hoy”, Editorial Prentice Hall, México
- Robbins/Coulter (1996) Administración , Prentice Hall México
- Rodríguez Mancilla Dario (1996) Gestion Organizacional Plaza y Valdez México
- Ronquillo Horsten Jose Luis (2000), “Desarrollo de Multihabilidades”, EditorialPanorama, México
- Rodríguez, Joaquin,(1999) Cómo Aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Edit. Ecafsa., México
- Schein Edgar,(1990) “Consultoría de procesos, su papel en el Desarrollo organizacional”, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, México
- Sherman, Bohlander, Snell (1999) Administración de Recursos Humanos International Thomson Editores México
- Solomon Robert, (1999) “Nuevas reflexiones acerca de las organizaciones de negocios”, Editorial Oxford, México
- Stoner/Freeman/Gilbert (1997) Administración Prentice may México
- Stoner James, (1996) Administración, Edit. Prentice Hall, México

Sverdlik, Mario, (1991) Administración y Organización, USA Edit  
Harper Collins Publishers, Latin América. U.S.A

Tapscott, Don, (1995) Paradigmas Empresariales, Edit. MC Graw  
Hill. , Colombia

Y. Richard, (1996) Mejora Continua de Procesos, Argentina, 1996, Edit.  
Granica, Argentina

Villareal René., (1998) Hacia una Nueva Economía de Mercado Institucional  
y Participativa. (El Reencuentro del Mercado con el  
Estado y la Sociedad.), Editorial Castillo., n México.

Wendel L. French, Cecil H. Bell, (1996) "Desarrollo Organizacional",  
Editorial Prentice-Hall, México

Wether Jr. William, Davis Keith (1995) Administración de Personal y  
Recursos Humanos México.