



UN MODELO PARA EL REDISEÑO DE LA EMPRESA EN PERFECCIONAMIENTO

MSc. Enrique Zayas Miranda. Profesor del Centro de Estudios de Gestión Empresarial (CEGEM). Universidad de Holguín.

Introducción.

Es indudable que el cuarto paso o etapa del proceso de Perfeccionamiento Empresarial, referido a la fase de estudio y elaboración del expediente, resulta uno de los más complicado y difícil, y al mismo tiempo decisivo, para alcanzar el objetivo de lograr una empresa cuyos productos y/o servicios sean competitivos.

Para llevar a efecto ese cuarto paso del proceso se ha elaborado por el Grupo Nacional de Perfeccionamiento Empresarial del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, una guía metodológica cuya segunda versión fue emitida en octubre del 2000.

La referida guía constituye un valioso instrumento para elaborar el expediente donde se ilustra, en sentido general, “qué hacer” en cada subsistema. No obstante, en nuestro concepto, desde el punto de vista metodológico, dicha guía no ilustra “cómo hacerlo” para el sistema empresarial en su totalidad.

Es obvio que la aplicación práctica de los conceptos, enfoques y características del perfeccionamiento, bajo nuevas concepciones demandan del rediseño de la empresa, es decir, hacer una

reingeniería que abarca el conjunto de los 16 subsistemas definidos en las Bases Generales.

¿Cómo llevar a cabo el rediseño?; ¿cuál es la lógica del proceso, es decir, por dónde comenzar, qué pasos subsiguientes dar, cómo analizar y evaluar la interrelación de los diferentes subsistemas? Las respuestas a estas interrogantes son las que pretende satisfacer el modelo que se propone.

Desarrollo.

La comprensión de la lógica del proceso para rediseñar la empresa perfeccionamiento se facilita con la construcción de un modelo que refleje la secuencia de pasos a seguir, a la vez que muestre las complejas interrelaciones entre los diferentes subsistemas del sistema empresarial.

El modelo en cuestión se expone en el Anexo No 1.

Como se puede apreciar en la gráfica que representa el modelo, la flechas tienen un doble sentido que indican la continua conexión y dependencia de todos los subsistemas y elementos que hay que tener en consideración para rediseñar la

empresa, por lo que al ser todos ellos dinámicos, el proceso debe ser continuamente revisado. Por otra parte, cada cuadro posee un número que expresa la secuencia de los pasos que deben seguirse para ir desarrollando el rediseño de la empresa. Los números repetidos indican que el rediseño de esos subsistemas deben y pueden hacerse de forma paralela.

La etapa o fase de estudio y elaboración del expediente tiene lugar después de haberse efectuado y aprobado el diagnóstico empresarial en el que están reflejados el conjunto de problemas y otros aspectos por cada uno de los subsistemas de la empresa. Luego, el diagnóstico, conjuntamente con las Bases Generales y otros documentos normativos tales como la Guía Metodológica y Resoluciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social constituyen documentos de consulta y orientaciones para rediseñar la empresa.

El modelo que se refleja en la gráfica se sustenta en una lógica que se describe en lo adelante.

Paso 1. Objeto Social de la Empresa

El estudio de perfeccionamiento hay que iniciarlo evaluando y determinando cuál es el objeto social de la empresa, vale decir, su propósito socio-económico para satisfacer las necesidades socio-económicas. Se trata de valorar si se está cumplimentando (ya examinado en la etapa de diagnóstico) y si es necesario redefinirlo, lo que es una exigencia para posteriormente lograr la licencia de ejecución de las actividades económicas que desarrollará en el futuro la empresa.

El objeto social es el sistema de competencias de la empresa, su rol en la sociedad, lo que le permite cumplir con su razón de ser.

Paso 2. Valores compartidos.

Las organizaciones son instituciones

sociales que expresan ciertos valores y cierta cultura creados en ellas. La cultura empresarial expresa que existe una forma de proceder de las personas que representan la empresa, la cual está relacionada con los valores de esas personas. Los valores: “deseos relativamente permanentes que al parecer son buenos en sí”, tienen una gran importancia para lograr un adecuado funcionamiento de la organización y deben formar parte de su filosofía y estar reflejados (los principales) en su misión.

En este paso hay que determinar los valores que deben estar presente en la organización, los que ya existen y los que deben crearse y desarrollarse. Desarrollar en la empresa valores tales como: el trabajo en equipos; la dirección participativa; la calidad; la eficiencia; la satisfacción al cliente; la solidaridad; la defensa de la revolución y el socialismo, entre otros, es una responsabilidad de las direcciones administrativas, sindicales y partidistas en la empresa estatal socialista. Precisamente el subsistema de atención al Hombre se refiere a la necesidad de crear nuevos valores en los trabajadores con vistas a lograr los objetivos estratégicos de búsqueda de productividad y eficiencia en las organizaciones económicas.

Paso 3. Misión.

Definir la misión constituye determinar la meta general de la organización, su objetivo supremo. Es establecer la identidad de la empresa para favorecer la unidad y la motivación de los trabajadores y el conocimiento de ella por el público objetivo. Constituye la fuerza impulsora, conjuntamente con la visión tanto de los objetivos estratégicos, como de los operativos.

Como se expresa en la gráfica, sólo es posible definir una correcta misión cuando previamente se han identificado bien el propósito socio – económico (objeto social) y los valores compartidos, los que

deben estar reflejados (los principales) en la misma.

Paso 4. Visión.

Definir una visión tiene una importancia extraordinaria para lograr una perspectiva amplia de la empresa. Ello contribuye a que “se vea” más allá de lo que “se es” y permite apreciar lo que se “podría ser”

La visión expresa lo que se desea que la organización sea en el futuro y deber convertirse en los deseos factibles y compartidos de los colectivos laborales. Una visión bien elaborada y compartida debe convertirse en motor motivacional de la acción de dirigentes y trabajadores. Paso 5. Carpeta de Productos y/o Servicios.

Definir de forma clara y concreta la carpeta (o cartera) de productos y/o servicios que la empresa oferta (u ofertará) es importante porque además de servir de base, conjuntamente con la misión y la visión, al establecimiento de los objetivos, también lo constituye para el diseño de las Unidades Empresariales de Base (UEB), así como para el subsistema de Mercadotecnia con posterioridad.

Al definir la carpeta de productos, la misma deberá tener los elementos siguientes:

Productos y/o Servicios; principales mercados, cuotas de mercado, costos, precios, especificaciones de calidad, principales suministradores.

Paso 6. Objetivos Estratégicos por Áreas de Resultados Claves (ARC).

Se precisa ya, después de haber desarrollado los cinco primeros pasos, la determinación de los objetivos estratégicos generales a nivel de empresa. Estos deben establecerse por ARC partiendo del concepto de que estas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para sus subsistencia y desarrollo.

Para cada ARC se deben definir los factores claves de éxito (FCE) que son elementos sobre los que deben trazarse objetivos.

En las condiciones de la economía y de la empresa estatal socialista cubanas, las ARC y los FCE, es decir, las áreas decisivas y los elementos dentro de cada una de ellas que resultan claves para el éxito de la dirección y gestión empresarial son las siguientes:

ARC. Producción de Bienes y/o Servicios.

FCE.

- Producción Física y en Valor (Mercantil y Bruta).

ARC. Eficiencia (Económica, Energética, de Proceso)

FCE.

- Productividad del trabajo (valor agregado por trabajador).
- Costo por peso (En Producción Mercantil, Producción Bruta, en Ventas)
- Gasto de salario por peso (En Producción Mercantil, Producción Bruta, en Ventas)
- Ingreso monetario por peso de valor agregado
- Gasto material por peso (En Producción Mercantil, Producción Bruta, en Ventas)
- Producción obtenida por cantidad de combustible (energía) consumida
- Producción obtenida por cantidad de materia prima consumida
- Valor agregado (de la producción y los servicios).

ARC. Finanzas

FCE.

- Ingresos (por ventas o servicios prestados)
- Utilidades
- Ciclo de Cuentas por Cobrar

ARC Calidad

FCE.

- Implantación de la Normas ISO 9000
- Certificación de la calidad de la Producción de Bienes y Servicios
- Nivel de satisfacción del cliente.

ARC. Recursos Humanos.

FCE.

- Implementación de un sistema de gestión de recursos humanos (SGRH).
- Nivel de motivación y compromiso de los trabajadores.
- Preparación y superación de los cuadros y sus reservas.

ARC. Investigación y Desarrollo. (I + D)

FCE

- Participación de los trabajadores en los forum de ciencia y técnica para dar solución a los problemas de la empresa.
- Introducción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones
- Innovación tecnológica de los productos y/o servicios.

ARC. Mercadotecnia.

FCE.

- Cuota de mercado.
- Publicidad y promoción.
- Canales de distribución.

- Marca e imagen.

ARC. Defensa y protección.

FCE.

- Obtención de la condición de listos para la defensa.
- Eliminación de las conductas delictivas.

ARC. Conservación del Medio Ambiente Ecológico

Por la importancia que hoy día tiene para la sociedad el cuidado y conservación del medio ambiente ecológico y por la responsabilidad que en esa dirección adquieren la organizaciones en las condiciones actuales, aquellas empresas que en su actividad productiva o de prestación de servicios impactan negativamente la biodiversidad, necesariamente tienen que establecer este aspecto como un ARC en la que deben trazarse objetivos tendentes a eliminar las agresiones a la biodiversidad.

Para cada FCE, en todas las ARC, los objetivos se trazarán en forma cuantitativa de manera que puedan medirse después de transcurrido el plazo de su cumplimiento. También deben establecerse los grado de consecución para cada período planificado. Ejemplo:

ARC. Producción.	Grados de Consecución				
Objetivo:	2001	2002	2003	2004	2005
1. Lograr volúmenes de Producción Mercantil en la forma siguiente:	x1	x2	x3	x4	x5

Si al redactar el objetivo no queda otra alternativa que hacerlo de forma cualitativa, entonces será necesario establecer determinados criterios de medida que permitan verificar si el mismo se cumplió o no en el período fijado. Ejemplo:

ARC. Recursos Humanos.

Objetivo:

I. Incrementar el nivel de preparación de la Reserva de Cuadros.

Criterios de Medida:

- 1.1 El 80% de la Reserva cursó y aprobó el curso básico de Contabilidad.
- 1.2 El 100% de la Reserva domina las técnicas de Computación.
- 1.3 Durante un mes cada año, las Reservas han sustituido a los titulares del cargo.

El establecimiento de Áreas de Resultado Claves y la determinación de los Factores Claves de Éxito en cada una de ellas permiten organizar de forma coherente el proceso de fijación de los objetivos generales de la empresa.

Paso 7. Objetivos del Año.

De acuerdo a la guía metodológica para la elaboración del expediente, se deben definir los principales objetivos generales a lograr en el año que se está proyectando por la empresa y sus unidades empresariales de base. En este paso se trata solamente de derivar de los objetivos estratégicos generales por ARC y FCE los que ya están determinados para el año que corresponda según el grado de consecución.

Paso 8. Funciones Generales de la Empresa.

La lógica del proceso de dirección conduce a que después de poseer la misión y la visión, así como los objetivos generales, se impone a continuación determinar las funciones que deben desarrollarse para alcanzar las metas (objeto social, misión, visión y objetivos). Las mismas se enmarcan en las funciones básicas que deben cumplir todas las empresas y que están definidas en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial, las que serán adecuadas a las condiciones y características de la organización que se trate.

Paso 9. Estructura Organizativa.

Continuando con la lógica del proceso de dirección, después de haber definido las funciones generales, es necesario entonces evaluar y determinar la estructura organizativa, es decir, la Departamentalización o Unidades Organizativas, donde deberán cumplirse las funciones (actividades y tareas) a ejecutar para lograr alcanzar las metas. Aquí hay que elaborar el organigrama que refleje las Unidades organizativas de carácter funcionales y ejecutivas o de

línea y los distintos niveles de dirección hasta el de Unidades Empresariales de Base (UEB), a partir de evaluar la conveniencia de su creación tomando como base la carpeta de productos y/o servicios definida en el paso 5, lo que es muy importante a tener en consideración.

Las UEB propician la posibilidad de lograr el mayor nivel de descentralización en la administración de los recursos y la más eficiente dirección de la fuerza de trabajo, además de otras funciones y facultades que les pueden ser concedidas y que deben interactuar a partir de establecerse entre ellas las relaciones contractuales sobre la base de las relaciones monetario-mercantiles. Otro elemento importante es la creación de estructuras lo más simple y aplanadas posible que propicien el máximo acercamiento de la cumbre estratégica (la alta dirección) al núcleo de operaciones (razón de ser de la organización).

Paso 10. Misión, Visión, Objetivos y Funciones de la Unidades Organizativas.

De acuerdo a la guía metodológica y en correspondencia con la estructura propuesta, deben ser definidas las funciones que debe realizar cada subdivisión estructural (unidades organizativas) que incluye sólo las de direcciones, departamentos independientes y unidades empresariales de base.

Por otro lado, en lo que respecta al subsistema de organización de la producción de bienes y servicios se plantea que deben definirse las facultades y funciones de brigadas u otro responsable directo de la producción o los servicios.

Es muy importante que para el caso de las Unidades Empresariales de Base se definan además de lo anterior, y antes de eso, la misión, visión, y objetivos de ellas, a partir de los definidos para la empresa en pasos anteriores. Ello propicia que los

dirigentes y trabajadores de la UEB adquieran claridad del papel que les corresponde desarrollar como una parte componente de la empresa y lograr la más efectiva participación de los trabajadores en la dirección y la toma de decisiones.

Paso 12.1. Métodos y Estilos de Dirección.

En la guía metodológica se orienta que se deben especificar en el expediente cuales serán los órganos de dirección colectiva que funcionarán en la empresa. Los mismos no son más que dispositivos de enlace que posibilitan establecer mecanismos de coordinación entre las diferentes unidades organizativas de forma horizontal y mediante el ajuste mutuo de las actividades y tareas.

Los órganos de dirección colectiva se convierten así en parte de la estructura formal de la empresa, son institucionalizados, y a través de ellos se evalúan y colegian las decisiones a tomar. Constituyen un agrupamiento interdepartamental con carácter permanente que se reúnen regularmente para discutir temas de interés común que suelen repetirse periódicamente.

Ejemplos de órganos de dirección colectiva:

- Consejo de Dirección.
- Consejo de Producción
- Consejo Técnico Asesor
- Consejo de Calidad
- Comisión de Reclutamiento de Personal
- Comisión de Medio Ambiente
- Otros

En relación con los métodos y estilos de dirección, en las Bases Generales se expone claramente las características que deben regir a los mismos.

Paso 12. Organización de la Producción de Bienes y Servicios; Mercadotecnia; y Calidad.

Como se puede apreciar, el paso 12 implica diseñar o rediseñar en forma paralela y estrechamente interrelacionada los subsistemas de referencia.

El subsistema de organización de la producción de bienes y servicios juega en el sistema empresarial un papel fundamental y repercute en el resto de los subsistemas y todos los demás se ponen en función de que éste cumpla su rol principal: producir bienes y servicios.

Pero en el mundo de hoy no se produce para después vender, primero hay que conocer el mercado, sus posibilidades reales, lo que desean los clientes, y a partir de eso hay que diseñar lo que se va a producir o el servicio que se va a prestar. Por otra parte hay que establecer las especificaciones de calidad para producir bienes y/o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con un enfoque basado en el autocontrol que evite producciones defectuosas.

Al diseñar el sistema de calidad es necesaria la elaboración de documentos de control para conocer las opiniones y criterios de los clientes sobre los productos y/o servicios que se prestan.

En resumen, diseñar o rediseñar en forma paralela estos tres subsistemas garantiza dar un enfoque de orientación al mercado a la empresa.

Paso 13. Política Laboral y Salarial; Organización y Normación del Trabajo

¿Por qué deben diseñarse estos tres subsistemas de forma paralela?. Las razones están en las interrelaciones que se establecen entre los tres elementos de los mismos.

En el subsistema de Política Laboral y Salarial hay que definir, entre otras cuestiones, aspectos referidos a los contenidos de los contratos de trabajo, de la seguridad y salud en el trabajo, los regímenes de trabajo y descanso, la organización del salario, etc.

Entre otros aspectos, en el Subsistema de Organización y Normación del Trabajo hay que establecer las normas, las que cumplen una función de reguladora del salario. Pero además, en este subsistema se ha de tener en cuenta las condiciones y reglas de seguridad y salud que deben ser definidas en el subsistema anterior.

En cuanto al subsistema Atención al Hombre hay que trabajar para lograr el enriquecimiento del contenido de trabajo, el mejoramiento de las condiciones de vida, de trabajo y de seguridad en el empleo, de tal forma que los aspectos fundamentales de la atención al hombre deben ser recogidos en los convenios colectivos de trabajo.

Lo expuesto evidencia que en el contenido de este último subsistema hay elementos que también están contenidos en los dos subsistemas anteriores, por lo que existe una estrecha interrelación entre los tres subsistemas analizados.

Paso 14. Contratación Económica y Precios.

Una vez definido el subsistema de Mercadotecnia, pueden ya diseñarse los subsistemas de Precio y Contratación Económica. Esto es así porque la Mercadotecnia debe concretarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y comunicación de los bienes y servicios, es decir, la mercadotecnia debe hacer énfasis en la mezcla que asegure la combinación del producto o servicio exacto, con el precio apropiado y la forma de distribución requerida.

Hoy se concibe la Mercadotecnia unida a las ventas y para esta última hace falta la elaboración de los contratos económicos.

Paso 15. Contabilidad; Control Interno; Costos; y Finanzas.

Estos cuatro subsistemas deben elaborarse paralelamente por las razones siguientes:

La Contabilidad proporciona la información sobre la actividad económica y permite controlar de forma general las principales funciones de una organización económica como son las finanzas, la administración, la producción, etc. Pero no es suficiente conocer los resultados generales que brinda la contabilidad, sino que hay que conocer la eficiencia con la cual se logran esos resultados y eso es posible a través de la contabilidad de costos.

Por otro lado los ejecutivos necesitan estar seguros de que la información contable que reciben sea exacta y confiable, lo que se logra a través de un adecuado control interno de la organización. De tal forma, el control interno está estrechamente con la contabilidad y también con las operaciones financieras.

Por lo anterior el paso 15 consiste en establecer de forma paralela los subsistemas que ofrecen información para interpretar los resultados obtenidos y facilitar la toma de decisiones, el control de las operaciones y tomar las medidas para lograr la eficiencia de la empresa.

Paso 16. Información Interna.

Este constituye el último paso del modelo. Es obvio que después de diseñados los subsistemas que conforman el sistema empresarial se acometa la tarea de establecer el sistema informativo de la empresa que permita la toma de decisiones.

El sistema informativo debe caracterizarse por contener solo la información necesaria que debe poseer cada nivel de dirección para que las decisiones tengan la máxima fundamentación posible

Conclusiones

El desarrollo de la fase o etapa de estudio y conformación del expediente en el proceso de perfeccionamiento empresarial, a partir del diagnóstico, las bases generales y otros documentos normativos, debe llevarse a cabo a partir de una lógica que se expresa en pasos que guardan un orden de ejecución ya que constituyen premisas de pasos subsiguientes.

Como es natural, para llevar a efecto cada paso se utilizan un conjunto de técnicas y procedimientos que deben garantizar la participación de los trabajadores en esta importante fase o etapa del proceso.

En el modelo se reflejan explícitamente catorce de los dieciséis subsistemas concebidos en el sistema empresarial. No quedan explícitos el subsistema de planificación ni el de organización. La razón de ello es que los principales

aspectos contenidos en esos dos subsistemas se desarrollan en los primeros pasos del modelo.

Por ejemplo, los pasos 1,8,9 y 10 corresponden a Organización General, los pasos 2, 3, 4, 6 y 7 corresponden a Planificación.

El presente modelo constituye un complemento a la guía metodológica (2da. Versión) para la elaboración del expediente de la empresa en perfeccionamiento empresarial por cuanto en la referida guía se indican los aspectos que deben ser incluidos en el mismo y en el que se resumen las principales transformaciones que se proponen acometer en la empresa, cuestiones que no están explícitamente contenidas en el modelo propuesto. Éste pretende sólo reflejar cómo debe ser abordada la etapa de estudio y elaboración del expediente.



ANEXO 1:

