



Desarrollo de Organizaciones Efectivas

Ing. Víctor Manuel Ornelas P.

El nuevo entorno de negocios está generando atractivas oportunidades de mercado debido a la recuperación del crecimiento económico y del poder adquisitivo de la población. Sin embargo, las compañías enfrentan creciente competencia por parte de otros productores nacionales y de fabricantes extranjeros vía la escalación de las importaciones. Por lo que, la Alta Dirección de diversos grupos empresariales en México están capitalizando sobre las atractivas oportunidades de mercado y enfrentando los crecientes retos competitivos, haciendo más efectivas y eficientes sus organizaciones, a través de:

- Compactar sus estructuras de organización
- Reforzar los cuadros de dirección y gerencia
- Mejorar la productividad de la fuerza laboral
- Desarrollar los sistemas de planeación, ejecución y control

Compactación de las Estructuras de Organización

Es necesario que las organizaciones de las empresas sean más flexibles y tengan mayor capacidad de respuesta a los cambios en el entorno de las empresas. Por esta razón, algunos grupos industriales están reorganizando sus empresas en forma importante para transformarlas en organizaciones menos burocráticas y con mayor capacidad de respuesta a los rápidos cambios en el mercado.

Esta reorganización implica ampliar los tramos de control (si antes el número mágico era 5, ahora no es raro encontrar 8 y hasta 10 personas reportando al jefe), reducir el número de niveles en las estructuras de organización a no más de cinco niveles; reforzar la coordinación formal e informal entre las diversas funciones de la empresa; y forzar una mayor autonomía de gestión y delegación a los niveles de dirección, gerencia media y supervisión en la organización.

Desarrollo de Cuadros de Dirección y Gerencia

Desarrollar mayor capacidad de respuesta de la organización también implica ampliar los tramos de control, favoreciendo mayor nivel de descentralización de funciones, mayor coordinación entre las funciones y mayor grado de delegación de facultades a todo lo largo de la organización.

Estas medidas permiten reforzar y ampliar los perfiles de los puestos directivos y ejecutivos, y el reto se convierte en desarrollar los cuadros de dirección y de gerencia para que puedan enfrentar eficazmente las oportunidades y los retos que tiene la empresa.

Esto ha llevado a diversos grupos a planear las carreras de sus ejecutivos clave y darles cursos de capacitación, e incluso algunas empresas como Nestlé y Xabre han creado sus propios centros de capacitación y desarrollo para ejecutivos.

Mejora en Productividad de la Fuerza Laboral

Reducir los costos y mejorar la eficiencia en muchas empresas depende fundamentalmente de aumentar en forma significativa la productividad de la fuerza de trabajo. El "paso fácil" que muchas empresas han tomado ha sido aumentar la producción, aumentando la capacidad vía inversiones y reduciendo la fuerza laboral.

El "paso difícil" y necesario es aumentar la productividad mejorando los métodos de trabajo. A este efecto, diversas empresas están introduciendo programas de calidad total que incluyen, introducción de relaciones proveedor - cliente, control estadístico de procesos productivos y círculos de calidad en todas las áreas de la empresa, además de extensos programas para computarizar las operaciones y administración de la empresa.

Desarrollo de Sistemas de Planeación, Ejecución y Control

Las empresas que buscan mejorar su capacidad de respuesta ante los factores clave para el éxito y la competitividad en: gama de productos, calidad, precio (costo) y servicio; requieren contar con sistemas que permitan una programación efectiva, una ejecución eficiente y un control adecuado de las operaciones mediante sistemas de información gerencial que permitan a los ejecutivos planear, operar, evaluar resultados y tomar decisiones.

Por ejemplo, diversas empresas están desarrollando sistemas computarizados que permiten establecer una estrecha comunicación con sus clientes para mejorar el servicio, sistemas de programación operativa, tales como los sistemas justo a tiempo, que permiten asegurar buen servicio y abatir los inventarios, y sistemas de suministros con proveedores. Todos estos nuevos sistemas son computarizados, pero su desarrollo efectivo requiere de una clara visión de la dirección en cuanto a la necesidad de contar con estos sistemas, además de la capacidad de los especialistas en informática para desarrollar estos sofisticados sistemas.



En resumen, la Alta Dirección de los diversos grupos empresariales está logrando sus objetivos mediante el fortalecimiento de la competitividad de los negocios y la transformación de sus organizaciones para volverlas más flexibles e innovadores y así responder eficazmente a las nuevas oportunidades y retos del cambiante entorno de los negocios en México.

Víctor Manuel Ornelas P., MBA, MIA, EMD, IQ, es Director General de Consultoría Directiva, y cuenta con más de 42 años de experiencia como consultor en administración especializado en identificar oportunidades de negocio y en desarrollar estrategias de clientes, mercadotecnia, ventas, negocio y corporativas para acelerar el crecimiento rentable de las empresas.