

## **ESTRATEGIA DIRECTIVA**

**Establecer una nueva visión de la empresa**  
**Administrando la diversidad de la fuerza de trabajo**  
**Desarrollo tranorganizacional**

### **Objetivo**

#### **Establecer una nueva misión para la organización**

Las organizaciones de negocios acuden al uso del término Misión con la idea de establecer un norte específico hacia el cual se dirijan todos los esfuerzos organizacionales. En realidad no existe otra forma de interpretar el hecho.

El concepto de Misión, por otra parte, se extrae de su ámbito típicamente táctico (mayormente utilizado en los emprendimientos militares) y se coloca en una dimensión mas elevada. Hoy por hoy, cuando una organización de negocios se refiere a su Misión, debe entenderse que se está remitiendo al Objetivo Mayor, al Propósito Fundamental de sus operaciones.

Siempre resulta algo muy interesante y constructivo preguntarse ¿Por Qué?, es decir, ¿qué motiva al mundo de los negocios para recurrir al uso de un término como éste y qué justificativo existe para darle una dimensión mayor a la que por origen tenía?.

Las ciencias de gobierno (la Administración entre ellas, por supuesto), se han acomodado con mucha facilidad a la lógica aquella de preguntarse ¿Por Qué No? antes de ¿Por Qué?. La Administración ha llegado a extremos verdaderamente peligrosos en su sincretismo bajo premisas de este tipo.

Si el lector medita un momento se dará cuenta que el concepto de Misión, tal como suele interpretarse hoy día, no reúne las condiciones para incorporarse entre las necesidades profundas del quehacer organizacional. Veamos esto: ¿Cuál es la interpretación de Misión que usualmente se proporciona?, ¿cuál es la primera que le llega a la mente?... Si usted está involucrado en la “dinámica contemporánea de pensamiento gerencial”, habrá recordado que Misión se entiende como respuesta al interrogante ¿en qué Negocio estamos?. Ése es el concepto de Misión que manejan, al menos, todos los planteamientos de

Planificación Estratégica.

Por otra parte, cuando uno efectúa el análisis de las misiones formalmente establecidas por las organizaciones de negocios, encuentra unas “respuestas” o unas “explicaciones” a la pregunta ¿en qué Negocio estamos? que francamente concluyen por confundir más. Las declaraciones de Misión en muchas organizaciones son orientaciones poco prácticas, vagas y tediosas; mas parecen producto de la “obligación” por establecer algo que de la necesidad de hacerlo.

Las declaraciones de Misión se publican y se exponen en lugares destacados de la Organización, se presentan con todo protocolo y constituyen motivo de orgullo gerencial; un orgullo parecido al del padre que participa en el acto bautismal de su primer hijo.

Sin embargo, detrás del establecimiento de la Misión en la mayoría de las organizaciones de negocios, no existe nada más que una formalidad. La Misión pocas veces representa un aporte práctico al quehacer organizacional y casi nunca un aporte para el perfil competitivo del Negocio. La Misión concluye por ser un “recordatorio de pared”, algo que uno debe conocer, o por lo menos algo que uno debe recordar.

En muchos otros casos detrás de ése afán de establecer formalmente la Misión de la Empresa existe un serio problema. Siempre me he preguntado cómo puede llegar a constituir una interrogante profunda el definir ¿en qué Negocio estamos?.

Me da la impresión que el sólo hecho de plantear la pregunta demuestra una completa falta de ubicación. Si una organización ha llegado al punto de no saber en que Negocio se encuentra involucrado, entonces tiene un problema mucho más grande que la sola carencia de una Misión. Si la Organización no sabe en que Negocio se encuentra, entonces no sabe nada de lo que está haciendo. Y es que ésta lógica responde a un precepto simple: la Misión básica de una Organización es su propio Negocio.

El Negocio es una función, es una tarea; su definición etimológica hace referencia a “toda actividad que genera algún tipo de utilidad, interés o provecho para quien la practica”. El Negocio se perfecciona en las organizaciones a través de las funciones de Producción y de Ventas; son éstas dos funciones las que explican el Negocio en una Organización, pues nada representa tanta “utilidad, interés o provecho” como el acto de producir algo que luego se vende. Las organizaciones pueden plantearse un sinnúmero de otros objetivos o propósitos, pero ninguno de ellos tiene la importancia de producir y vender. Sin el cumplimiento de estas dos funciones la Organización no existe, es incapaz de pervivir.

Por otra parte, toda Organización produce y vende algo, no existe una sola que no lo haga, y de esta manera se cumple con el precepto de afirmar que toda Organización está sustentada por un Negocio.

Si el concepto de Misión debe entenderse como el Propósito Final o el Fin Fundamental que persigue la Organización, entonces no existe forma de evitar que la Misión la constituya en realidad el propio Negocio, es decir el QUE producimos y el QUE vendemos.

Ahora bien, entiendo que no es asunto sencillo el definir qué se produce y sobre todo qué se vende, especialmente en mega-organizaciones que sostienen más de

un Negocio, pero si éste es el hecho a definir más vale la pena llamarlo por su nombre y apellido. Y dado que se presume que nadie produce algo que no vaya a vender, la definición de la Misión tendrá que emerger como respuesta a la pregunta “¿Qué queremos Vender?”

Cuando una organización establece su Misión a través de respuestas a la pregunta ¿qué queremos vender?, está construyendo un entramado de consideraciones prácticas y útiles.

Ahora bien, cuando una Organización tiene muy claro aquello que quiere vender (porque en los hechos ya lo está haciendo), entonces la propia formulación de la Misión se hace innecesaria. Es en estas organizaciones en las que la Estrategia prevalece sobre el Plan. Son éstas las organizaciones que se encuentran en una etapa más elevada en su perfil competitivo. Mientras otras organizaciones están definiendo su Misión, estas organizaciones la están llevando a cabo.

Una Organización de elevado perfil competitivo nunca se pregunta ¿en qué Negocio estoy?, porque lo sabe. Está enfocada. Está tratando de maximizar el interés del Negocio propio en perjuicio del competidor. Para estas organizaciones el concepto de Misión es eminentemente táctico, es similar al que prevalece en la lógica militar: la misión es una tarea que debe cumplirse, aquí y ahora. En esta lógica no cabe misión alguna como las que adornan paredes en muchas organizaciones de negocios.

En el proceso de establecer la Misión se deben incluir a todos los Directivos o Líderes de las áreas funcionales, el éxito de la Administración Estratégica depende directamente de involucrar en este proceso a todo el grupo Directivo, es decir, debe ser un trabajo en equipo donde todos se comprometen e involucran en la Formulación de la Estrategia para facilitar posteriormente su Implantación. Es bien conocido el ejemplo del plato de los huevos revueltos con jamón que ilustra los anteriores conceptos, en este experimento culinario intervienen dos especies del reino animal: La gallina y el Cerdo, la primera ha dado los huevos pero el Cerdo ha dado la vida, los dos están comprometidos pero el Cerdo está involucrado puesto que hace parte del famoso platillo.

El Estratega debe ser el facilitador del trabajo en equipo y producir la sinergia necesaria para iniciar el Direccionamiento Estratégico.

La Misión de una Organización debe contener en lo posible los siguientes elementos, no necesariamente todos<sup>1</sup>:

1. *Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?*
2. *Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?*
3. *Mercados: ¿Dónde compite la empresa?*
4. *Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?*
5. *Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?*

6. *Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?*
7. *Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?*
8. *Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?*
9. *Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?*

## **Administrando la diversidad de fuerzas de trabajo**

### CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Administrar una fuerza de trabajo diversa implica acciones como reclutar, capacitar, desarrollar, promover y utilizar plenamente individuos con antecedentes, creencias, capacidades y culturas diferentes. Es más que simplemente contratar minorías o personas de características particulares distintas del promedio.

La diversidad se refiere más que a color de la piel y género, es un término amplio usado para precisar todo tipo de diferencias, mismas que incluyen filiación religiosa, edad, discapacidad, experiencia, orientación sexual, clase económica, nivel educativo y estilo de vida.

Las organizaciones con reputación de brindar oportunidades a empleados diversos tendrán en su favor, la convicción de una fuerza de trabajo que se siente valorada, no tolerada, lo que seguramente se puede traducir en lealtad, productividad y compromiso. Además, contarán con un mayor conocimiento de las preferencias y hábitos de consumo de un mercado diversificado.

La diversidad del trabajo en equipo promueve la creatividad y la innovación porque la gente con antecedentes distintos tiene una óptica diferente sobre un asunto, y poseen una base de experiencia que cuando se maneja con versatilidad puede generar más ideas y alternativas de las que podrían aportar grupos homogéneos, toda vez que tienen mayor facilidad para desviarse de enfoques y prácticas tradicionales.

Para capitalizar los beneficios y minimizar los costos de una fuerza laboral diversa, las organizaciones necesitan examinar sus supuestos acerca de la gente y la cultura a partir de la siguiente clasificación:

#### 1) Organizaciones monolíticas

Aquellas que tienen muy poca integración cultural, emplean pocas minorías o cualquier otro grupo distinto a la mayoría. La organización es muy homogénea en términos de su población. Cuando se allegan de personas distintas a la norma, se colocan en puestos de bajo nivel. Los miembros de grupos minoritarios tienen que adoptar las condiciones de la mayoría para sobrevivir. Prevalece la discriminación y el prejuicio en general, la integración formal es casi inexistente.

## 2) Organizaciones plurales

Son las que tienen una población de empleados más diversa y dan los pasos necesarios para integrar personas con antecedentes diferentes de género, raza o cultura. Adoptan un enfoque participativo para afrontar la diversidad, y tratan activamente de contratar y capacitar una fuerza de esta naturaleza, asegurándose de evitar la discriminación contra miembros de grupos minoritarios. Tienen mucha mayor cohesión que las organizaciones monolíticas, pero al igual que éstas, a menudo cuentan con grupos de minorías en ciertos niveles o funciones particulares dentro de la organización.

## 3) Organizaciones multiculturales

Representan el tipo de estructura en la cual la diversidad no sólo existe, sino que se valora. Integran formal e informalmente género, raza y minorías. Se distinguen por la ausencia de prejuicio, discriminación y bajos niveles de conflictos intergrupales.

Generan un ambiente de sinergia donde todo su personal contribuye a lograr su máximo potencial y las ventajas de la diversidad pueden capitalizarse plenamente. Los planes de una organización para volverse multicultural y sacar el mayor provecho de su fuerza de trabajo diversa deben incluir: 1) afianzar el liderazgo y compromiso de la alta dirección, 2) evaluar la fuerza de trabajo, 3) atraer empleados, 4) desarrollarlos y 5) retenerlos.

### Liderazgo y compromiso de la alta dirección

La obtención del liderazgo y compromiso de la alta dirección es decisivo para el triunfo de los programas de diversidad. Una forma de comunicar este compromiso a todos los niveles de la organización, así como al ambiente externo, es incorporar actitudes de diversidad dentro de la declaración de la misión corporativa y de los planes y objetivos estratégicos.

Asimismo, implica vigilar las políticas, prácticas y actitudes de la organización, evaluar su impacto sobre los distintos grupos y retroalimentar a la alta dirección.

### Evaluación organizacional

El siguiente paso es llevar a cabo una evaluación permanente de la fuerza de trabajo de la organización, su cultura, mecanismos de reclutamiento, promoción, beneficios y compensación. Así mismo, la demografía del acervo laboral y de la base de clientes.

La administración debe precisar que principios y valores de la organización necesitan cambiar, de modo que otros estilos de interactuar sean igualmente aceptables. Las normas corporativas se deben identificar y evaluar críticamente en función de su utilidad y consecuencias sobre la fuerza de trabajo diversa.

### Atracción de empleados

## **El futuro de Desarrollo transorganizacional**

Culbert y colaboradores, citados por Boje y Rosile (2003), definen el desarrollo transorganizacional como un piso colectivo al que se le va dando forma y se construye entre la red de participantes organizacionales. Cada piso es un fragmento, una perspectiva en un todo. Algunos están basados en problemas, otros en asuntos, otros en soluciones o solamente en la fantasía. Cada uno es un candidato para llegar a ser el piso colectivo dominante.

Estamos viviendo en un mundo de cambio rápido y acelerado en todas las áreas. Se dan cambios en la política, en lo científico, lo tecnológico, lo social, etc. Y en este mundo de cambios, las organizaciones desempeñan un papel fundamental.

Muchas organizaciones modernas han desarrollado la habilidad para integrar el cambio tecnológico y de información. Sin embargo, la habilidad de muchas organizaciones para acomodar, modificar y adaptarse al cambio social y cultural se ha retrasado debido a su mala adaptación para integrar el cambio tecnológico (Guízar, 1998:2). Son muchos los factores que afectan a una organización, por lo cual es imposible predecir lo que puede ocurrir el día de mañana.

Las fuerzas externas tienen un gran efecto sobre el proceso de cambio de las organizaciones, y sobre ellas se tiene poco o nulo control. Por ello, las organizaciones deben aprender a interactuar con su entorno si quieren sobrevivir. Pero las fuerzas internas, continúa Guízar (1998:6) resultan de factores tales como los cambios en los objetivos de las organizaciones, en las políticas administrativas, en las tecnologías y en las actitudes de quienes trabajan en ellas. A lo largo de los años se han desarrollado diferentes enfoques para afrontar el cambio organizacional. Unos se enfocan en el cambio gradual, otros en los cambios a corto plazo, otros a la importancia del recurso humano, o a la calidad. A continuación se exponen breves comentarios sobre los más utilizados.

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Para ayudar a las organizaciones a adaptarse a su entorno y a enfrentar el cambio surgió el Desarrollo Organizacional (DO) como estrategia singular para mejorar la organización. Esto viene de los años 1950's y principio de los 1960's. (French y Bell, 1996:2). Originalmente se basaba en los descubrimientos de la dinámica de grupo y en teoría y práctica relacionadas con el cambio planificado. Su campo ha evolucionado hasta convertirse en una estructura integrada de teorías y prácticas capaces de resolver o ayudar a resolver la mayor parte de los problemas importantes a los que se presenta el lado humano de las organizaciones.

El DO trata de las personas y las organizaciones y de las personas en las organizaciones, así como de la manera como interactúan. También es cambio planificado, ya que pretende lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor.

El DO, continúan French y Bell (1996:2), requiere de consultores capacitados en la teoría y práctica del desarrollo organizacional; que comprendan la dinámica de la organización y el cambio de la misma. Pueden ser internos o externos y se espera que ayuden a mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total, así como que impartan las habilidades y el conocimiento necesario que permitirá a los miembros de la organización mejorar su funcionamiento por sí mismos.

Los programas del DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. El líder de la organización y el consultor juntos exploran si el desarrollo organizacional es pertinente para la tarea que tienen entre manos. Si la respuesta es afirmativa, reclutan a otros en la organización para que les ayuden a diseñar y a poner en práctica el programa de cambio. Se incluye en el acto a cuantas personas sea posible, para luego desarrollar un plan o una estrategia general del juego para que la organización avance hacia las metas deseadas. Aunque este es el modelo general, en la práctica los programas de DO no son tan lineales y directos, puntualizan French y Bell (1996:2).

El desarrollo organizacional trata de toda una gama de problemas que involucran al personal en las organizaciones, como un clima organizacional insatisfactorio, la baja productividad, mala calidad y conflictos interpersonales. También considera conflictos intergrupo, metas poco claras, estilos de liderazgo inadecuados, desempeño deficiente del equipo, estructura inadecuada, tareas mal diseñadas, etc. En resumidas cuentas, en donde los individuos, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial, el DO puede mejorar la situación, concluyen French y Bell (1996:3).

Guízar (1998:9) indica que el DO considera intervenciones en nuevos niveles, lo que significa que la meta general es construir empresas más eficientes que sigan aprendiendo, adaptándose y mejorando. A esto, French y Bell (1996:3) indican que una diferencia fundamental entre el DO y otros programas de mejoramiento de la organización es el papel del consultor y la relación de este con sus clientes.

Los consultores en DO establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida en que juntos identifican los problemas y las oportunidades y emprenden una acción. El papel de los consultores en DO es, por lo común, estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y a aprender a hacerlo mucho mejor. Esto indica que estos consultores son coaprendices, así como colaboradores a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Los consultores, de manera común, no proporcionan soluciones a los problemas, sino que son facilitadores y asistentes. Uno consejeros expertos. Este método de consultoría fomenta la competencia, el crecimiento, el aprendizaje y la delegación de la autoridad a todo lo largo del sistema del cliente. Estos objetivos y métodos característicos de los consultores de DO son muy poderosos para originar un cambio positivo y permanente en las organizaciones. El DO es un camino, no un destino. El DO, como proceso del tipo investigación-acción, es en esencia una mezcla de

tres ingredientes (French y Bell, 1996:7): la naturaleza altamente participativa del DO; el papel de colaborador y coaprendiz del consultor, y el proceso iterativo del diagnóstico y la acción. El modelo de investigación-acción, según se aplica en el DO, consta de:

un diagnóstico preliminar

recopilación de datos del grupo cliente

retroalimentación de datos al grupo cliente

exploración de los datos por el grupo cliente

una acción emprendida por el grupo cliente-con un consultor de DO que actúa como facilitador a lo largo del proceso.

Este modelo genera cambios y es poderoso. Se producen resultados superiores cuando se movilizan las ideas y energías de muchas personas. Produce el cambio y a la vez un nuevo conocimiento ya que el DO se basa en: modelos y teorías del cambio planificado; teoría de sistemas; participación y delegación de autoridad; equipos y trabajo en equipo; estructuras paralelas de aprendizaje; estrategia normativa-reeducativa del cambio; ciencias de la conducta aplicadas, e investigación-acción. Entre sus exponentes se encuentran Bennis, Richard Beckhard, Kurt Lewin, Robert Tannenbaum, Chris Argyris, Douglas Mc. Gregor, Herbert Shepard, Robert Blake, Jane Mouton, Rensis Likert (French y Bell, 1996:27-53).

No está del todo claro quien creó el término “Desarrollo Organizacional” , pero es probable que haya surgido más o menos simultáneamente en dos o tres lugares. Se le ha llamado “grupo de desarrollo” e inclusive “Psicoterapia de grupo”, pero Mc.Gregor y Beckhard, citados por French y Bell (1996) le pusieron el nombre que conocemos ahora (Desarrollo Organizacional) refiriéndose a que el mejoramiento es un esfuerzo continuo en todo el sistema.

atrás a la revolución industrial. Rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo.

Para la aplicación de reingeniería, es necesario que alguien asuma los papeles de líder (alto ejecutivo que autoriza y motiva); dueño del proceso (gerente responsable

de un proceso específico y del esfuerzo de reingeniería enfocado en él); el equipo

pág.