

El rediseño organizativo como estrategia de mejoramiento de la competitividad de la Empresa Ronera Agustín Rodríguez Mena

Carlos Rafael Soto Castellón¹

José Ramón Castellanos Castillo²

Carlos Alberto Castellanos Machado³

¹ Master en Dirección por el Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Ingeniero Químico, UCLV. Vicepresidente de la Corporación CubaRon SA.

² Doctor en Ciencias Técnicas. Ingeniero Industrial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. UCLV. correo electrónico: jrcastellanos@uclv.edu.cu

³ Licenciado en Economía. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. UCLV. correo electrónico: carlosc@uclv.edu.cu

RESUMEN

El diseño organizacional constituye una fuente importante de reservas en el mejoramiento de la competitividad de las organizaciones. En correspondencia con ello, este trabajo tiene como objetivo el rediseño organizacional de la Empresa Ronera Agustín Rodríguez Mena, a partir de la concepción e implementación de un instrumento metodológico en el que se integran filosofías gerenciales contemporáneas, sustentado en el análisis del estado del arte de esta área del conocimiento, las condiciones concretas del objeto de estudio, así como las políticas y estrategias del Estado cubano en cuanto al perfeccionamiento de los sistemas de dirección empresarial.

Palabras clave: rediseño organizativo, competitividad, Empresa Ronera.

ABSTRACT

The organizational design constitutes an important source of reservations in the improvement of the competitiveness of the organizations. In correspondence with it, the present work has as objective the I redraw organizational of the rum 's company Agustín Rodríguez Mena, starting from the conception and implementation of a methodological instrument in which are integrated contemporary, sustained managerial philosophies this in the analysis of the state of art of this area of the knowledge, the concrete conditions of the study object, as well as the politicians and strategies of the Cuban State as for the improvement of the systems of managerial address.

Key words: Redraw organizational, competitiveness, Rum 's Company

INTRODUCCIÓN

La economía cubana se desarrolla en un entorno altamente complejo y dinámico donde están presentes amenazas externas que limitan su inserción en el contexto económico internacional, aspecto este que demanda de sus empresas la incorporación de las reservas internas, la obtención de productos y servicios de calidad y la gestión eficiente y eficaz de los procesos empresariales, condiciones básicas para lograr la sostenibilidad y competitividad.

En este contexto el desarrollo de productos exportables constituye una prioridad para el país, tal es así que el Estado desarrolla estrategias dirigidas a potenciarlos en los diferentes sectores económicos, incluyendo el alimentario y en especial el de la producción de ron, dadas la tradición e imagen de Cuba en la elaboración de estos productos.

El actual mercado internacional de las bebidas se caracteriza, entre otros aspectos, por una gran exigencia en la calidad de las producciones y una valoración de los precios, como principales elementos de rivalidad entre los productores, lo que impone a las empresas, entre otros aspectos, la utilización de nuevas tecnologías, la elevación de su capital humano y la utilización de alternativas organizativas que sustentadas en filosofías de dirección contribuyan al logro de los objetivos propuestos. Las Empresas Roneras Cubanas, y en particular la Agustín Rodríguez Mena, poseen limitantes para insertarse en la competencia de este mercado, asociadas entre otras causas a la tecnología, la eficiencia de los procesos organizacionales, el déficit de materia prima y la existencia de sistemas organizacionales que no responden a las actuales demandas de flexibilidad y eficacia.

El logro de la excelencia en esta empresa requiere, entre otros elementos, del desarrollo de un proceso de rediseño organizativo con calidad, velocidad y coherencia que permita la realización de los cambios que exigen las condiciones actuales en las cuales se desempeña la organización, así como aprovechar las oportunidades que el entorno ofrece. Este rediseño a los efectos de los fines que se pretenden alcanzar ha de caracterizarse por ser un proceso integral, sinérgico, holístico y proactivo en el cual los miembros de la entidad se impliquen en su ejecución. En este sentido es necesario precisar que en el rediseño organizativo resulta preciso identificar

factores generales y parámetros que, en unidad dialéctica, se han de tomar en cuenta en la ejecución del proceso dada la interrelación entre la situación interna del sistema, el contexto, su estructuración, y su funcionamiento⁹.

Por otra parte, lograr el compromiso mediante la participación de los miembros de la organización en el diseño, permite desarrollar procesos de rediseño más rápidos, eficientes y eficaces, y utilizar las habilidades del personal para buscar soluciones de manera continua, de forma tal que cada persona pueda ser un investigador, un aprendiz, un maestro, y que a su vez se implique en los resultados obtenidos, lo que facilitaría la implementación del modelo de operación y el propio funcionamiento de la empresa bajo la nueva concepción organizativa^{1,2,4}.

DESARROLLO

El análisis organizacional realizado en la empresa permitió la identificación y análisis de un conjunto de problemas que limitan la autorregulación eficiente y eficaz de esta, y por tanto su competitividad. Se pudo constatar, además, que a pesar de existir limitaciones en el plano tecnológico con respecto a competidores internacionales, en la entidad se ha desarrollado un proceso de innovación y mejoramiento de la misma, que de complementarse con un sistema de organización y dirección desde una concepción integradora, haría viable la elevación de los niveles de desempeño organizacional.

En correspondencia con los resultados obtenidos en el análisis organizativo y tomando en cuenta las filosofías de dirección a aplicar en correspondencia con las políticas estatales y las condiciones propias de la organización, así como los criterios de Pereda Marín⁸; Táviera Filho¹⁰ y Castellanos¹ en que se concibe el diseño organizativo con un enfoque de “arriba hacia abajo” (*top-Down*) y contingencial, a partir de la optimización conjunta de sus sistemas técnicos y sociales, basándose, por lo tanto, en las concepciones de la macro ergonomía y complementado este con la tendencia *bottom-up*, o sea, trabajarlo por los equipos y grupos de trabajo “desde abajo” para cuando se decida la implementación tome menos tiempo en preparar a los miembros de la organización que ya lo están subjetivamente, así como las bases y principios del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba y el estado del arte general en cuanto a tecnologías de diseño, es que se procede a la estructuración de un conjunto

de pasos en una forma de proceder (figura 1) para el rediseño organizativo de la empresa.

A continuación se exponen los elementos generales para el desarrollo metodológico de las fases y procedimientos específicos que lo componen.

A los efectos de definir la política resultó conveniente la creación de un grupo de trabajo, el cual recibió una preparación previa sobre políticas y calidad a fin de lograr un consenso sobre ambas definiciones en los miembros del grupo. Posteriormente, tomando en cuenta las expectativas de la política de la Corporación y de la propia empresa, se definieron los elementos en que se sustentaría la referida política, la cual una vez elaborada se sometió al criterio de los colectivos antes de ser finalmente aprobada en el Consejo de Dirección de la empresa.

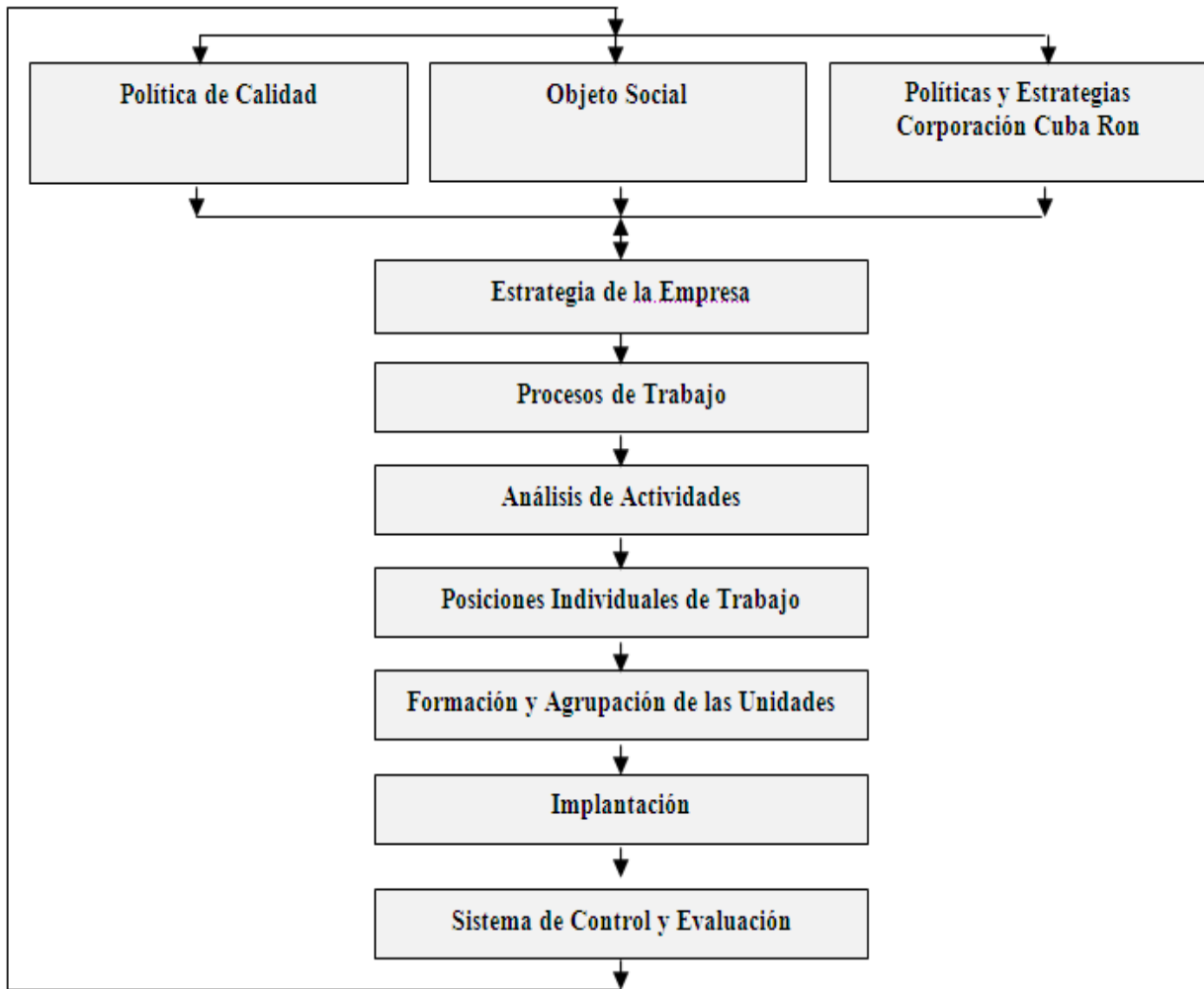


Figura 1. Procedimiento para el rediseño organizativo de la Empresa Agustín Rodríguez Mena

La definición del objeto social tiene como base las predefiniciones del mismo, las cuales son emitidas por los niveles superiores de dirección, y a cuyo análisis procede el grupo creado al efecto y el Consejo de Dirección, realizándoles las propuestas de modificación que se consideran necesarias. Una vez aprobado el proyecto a esta instancia, se envía al nivel superior para su aprobación definitiva.

El análisis de la estrategia de la Corporación tiene como finalidad enmarcar la estrategia de la empresa, por lo que resulta importante identificar las principales metas a las cuales se ha de tributar. En este paso se requiere de la participación no solo del Consejo de Dirección sino también de los trabajadores, sobre todo de aquellos vinculados a procesos empresariales altamente interrelacionados con los procesos organizacionales de la Corporación.

En cuanto a la definición de la estrategia de la empresa, esta constituye el punto de partida para el rediseño organizativo, pues a partir de la misma se definen los procesos a desarrollar, en este caso resultó útil incluir la definición de la misión, visión, valores, áreas de resultado clave, los objetivos estratégicos por áreas, las estrategias específicas y los consiguientes planes de acción. Desde el punto de vista metodológico en el proceso de formulación se sugiere tomar en cuenta en cada caso los criterios de Menguzzato y Renau⁵ y emplear las técnicas participativas.

Una vez definida la estrategia de la organización, se procede al análisis de los procesos y/o flujos de trabajo en la empresa. El objetivo de este paso es la identificación de los principales procesos que se desarrollan en esta, asociados a su encargo social y/o razón de ser que contribuyan al logro de coherencia entre los objetivos organizacionales, espíritu de trabajo grupal y optimización de las funciones encargadas a la entidad³.

El estudio de estas interrelaciones dentro de la empresa es vital para alcanzar mayor sinergia intraempresarial en el logro de las metas propuestas. En este momento del proceso de rediseño resulta importante la definición de los procesos que son realmente significativos para la organización.

Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto, se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión y aprobación. Como preselección de los procesos claves, se recomienda utilizar métodos que permitan verificar la concordancia entre los implicados y seleccionar los procesos relevantes, teniendo en cuenta el impacto en el proceso, repercusión en el cliente y posibilidad de éxito a corto plazo. Para el desarrollo de este paso se utilizó el procedimiento específico de Nogueira Rivera⁷ con resultados factibles.

En esta etapa se aplica además la matriz objetivos estratégicos/repercusión de clientes y procesos (Amozarrain, 1999), incorporándole una nueva dimensión de éxito a corto plazo.

Una vez identificados los procesos, se realiza la agrupación de las actividades que constituirán el fundamento de la propuesta de departamentalización que se adopte en la empresa⁶.

En lo que a las actividades se refiere, se reitera la identificación de las mismas por proceso, lo que

consiste esencialmente en el estudio detallado de todas las actividades que se desarrollan para luego agrupar las mismas atendiendo a criterios técnicos, de racionalidad económica y de naturaleza social. Para definir las posiciones individuales de trabajo se recomienda tomar en cuenta: el análisis de las actividades que integran los procesos, la agrupación de las actividades según complejidad, dimensión y tecnología, y finalmente la definición de los puestos de trabajo.

La valoración de las actividades constituye el punto de partida a los efectos de definir las posiciones individuales de trabajo, dado que estas deben organizarse en el marco de los procesos, independientemente de las relaciones interprocesos a que pueden estar sometidas algunas de ellas. Una vez precisadas se procede a su agrupación en lo que es importante considerar el volumen de trabajo y la secuencia lógica del mismo.

Una vez definidos los procesos y las actividades que se desarrollan en cada uno de ellos, corresponde la agrupación de unidades para conformar la estructura organizativa. En este paso se toman en consideración los factores tamaño, tecnología y entorno, así como los mecanismos de coordinación y especialización de las áreas.

Concluidas las etapas relacionadas con la concepción organizativa de la empresa y su estructuración, corresponde la etapa de implantación, la cual abarca un conjunto de actividades, centradas fundamentalmente en la interiorización por los trabajadores en general y directivos en especial de las formas de proceder, así como de los comportamientos necesarios bajo las condiciones de los cambios originados en el diseño organizativo de la empresa.

Una vez terminado el proyecto organizativo resulta conveniente su comunicación a todos los implicados internos y externos. Por otra parte, es necesario valorar la necesidad de realizar alguna transformación en el entorno que facilite su aplicación, para lo cual se requiere identificar los factores que pueden tener determinada influencia y solicitar al nivel que corresponda su incidencia en esto. Por último, es necesario realizar la prueba que consiste en la aplicación, en condiciones reales, del diseño, a fin de comprobar el nivel de funcionamiento.

El sistema de control y evaluación de los objetivos y los procesos consiste en el seguimiento a la evolución del desempeño de la organización bajo las nuevas condiciones, a través del cumplimiento de los objetivos propuestos, la funcionalidad de la estructuración organizativa y el clima laboral, esencialmente.

Resultados y Discusión

En lo que a aplicación se refiere, esta se desarrolló en correspondencia con los pasos definidos en el procedimiento general y los procedimientos específicos definidos para cada paso.

Como política de calidad de la empresa se definió la siguiente: es política de la Ronera Central, perteneciente a la Corporación Cuba Ron S.A., producciones que cumplan con los requisitos de calidad e inocuidad que satisfagan a nuestros clientes, a través de la combinación de tecnologías y tradiciones.

Para ello se cuenta con un sistema de gestión de la calidad orientado a satisfacer las expectativas de los clientes, con un enfoque hacia la identificación y control de los procesos, fortaleciendo así nuestro compromiso con el desarrollo y mejoramiento continuo de la eficacia de este sistema, promoviendo el desempeño ambiental de los procesos de acuerdo con los principios del desarrollo sostenible y la calidad de vida del trabajador.

La precisión del objeto social desde el punto de vista jurídico, enmarcó las producciones de la empresa, los tipos de moneda en que opera, las particularidades de los mercados en que comercializa y, por supuesto, las tecnologías que los soportan.

En cuanto a la estrategia corporativa, se pudo constatar que se precisan como principales lineamientos los siguientes: mejoramiento de las tecnologías de producción, redimensionamiento de la organización, rediseños organizativos basados en los procesos, la calidad de los productos como base fundamental de la competitividad, la participación de los trabajadores en los procesos empresariales, la prioridad en la gestión del capital humano, el control de los recursos y su eficiencia, y la aplicación de la ciencia y la técnica en la gestión de los procesos.

A continuación se definió la misión, en la cual se

destacaron aspectos tales como: la orientación a los clientes y el uso de tecnologías eficientes que contribuyan a la compatibilidad y sostenibilidad del medio ambiente.

Posteriormente se visionaron los elementos siguientes: satisfacción del cliente, productos competitivos y diversificados, nivel de profesionalidad y conocimiento de los cuadros y técnicos, inocuidad de nuestras producciones, productividad, calidad y eficiencia, continuidad histórica del ron cubano, fidelidad en las informaciones, y el liderazgo en el mercado nacional e internacional de rones.

Como valores compartidos se expusieron entre otros los siguientes: ética, modestia, consagración, calidad del trabajo, responsabilidad, amor a la revolución, sentido de pertenencia, polivalencia, honradez y disciplina.

En lo que a la definición de objetivos se refiere, estos se formularon según las áreas de resultado clave, los mismos se centraron en: elevación de la calidad de los rones y bebidas alcohólicas, operación de la empresa con solvencia, el incremento de la producción de rones y otras bebidas alcohólicas, crecimiento del capital humano, control de los procesos organizacionales, satisfacción de los pedidos del mercado nacional e internacional, e informatización de los procesos de gestión, producción y comercialización. Para los objetivos planteados se definieron veintisiete estrategias con sus respectivos planes de acción.

A los efectos de organizar en procesos en correspondencia con el enfoque de calidad y en función de las estrategias definidas se confecciona el Lazo de Calidad para la Ronera Central, definiendo los procesos básicos que en él se encuentran y los procesos específicos para efectuar la producción, a partir del mismo se confecciona el Mapa de Procesos (figura 2).

Posteriormente se analizan y delimitan las actividades que integran los procesos, se definen las posiciones individuales de trabajo y se procede a su agrupación en las unidades organizativas de: auditoría, asesoría, unidades básicas de producción, operaciones, capital humano y comercialización. Estas unidades organizativas se encuentran subordinadas al director y estructuradas a su vez en otras unidades bajo la concepción de procesos.

Según los estudios realizados mediante diferentes técnicas, la aplicación de la propuesta organizativa evidenció su contribución al mejoramiento de indicadores económicos tales como: producción mercantil, ventas, utilidades, liquidez, reducción de gastos, disponibilidad técnica del equipamiento, entre otros. Por otra parte, la consulta a especialistas mediante una entrevista no estructurada, que tuvo como objetivo fundamental recoger la opinión respecto a las transformaciones organizativas aplicadas arrojó entre otros resultados los siguientes:

- El diseño de la empresa bajo estas concepciones ha obligado a trabajar con mayor énfasis en la calidad y con visión integradora.
- La precisión de los objetivos estratégicos y las acciones fundamentales para su cumplimiento han permitido orientar el trabajo del equipo directivo con mayor precisión.
- La participación del equipo de dirección, técnicos y trabajadores ha contribuido al incremento del compromiso.

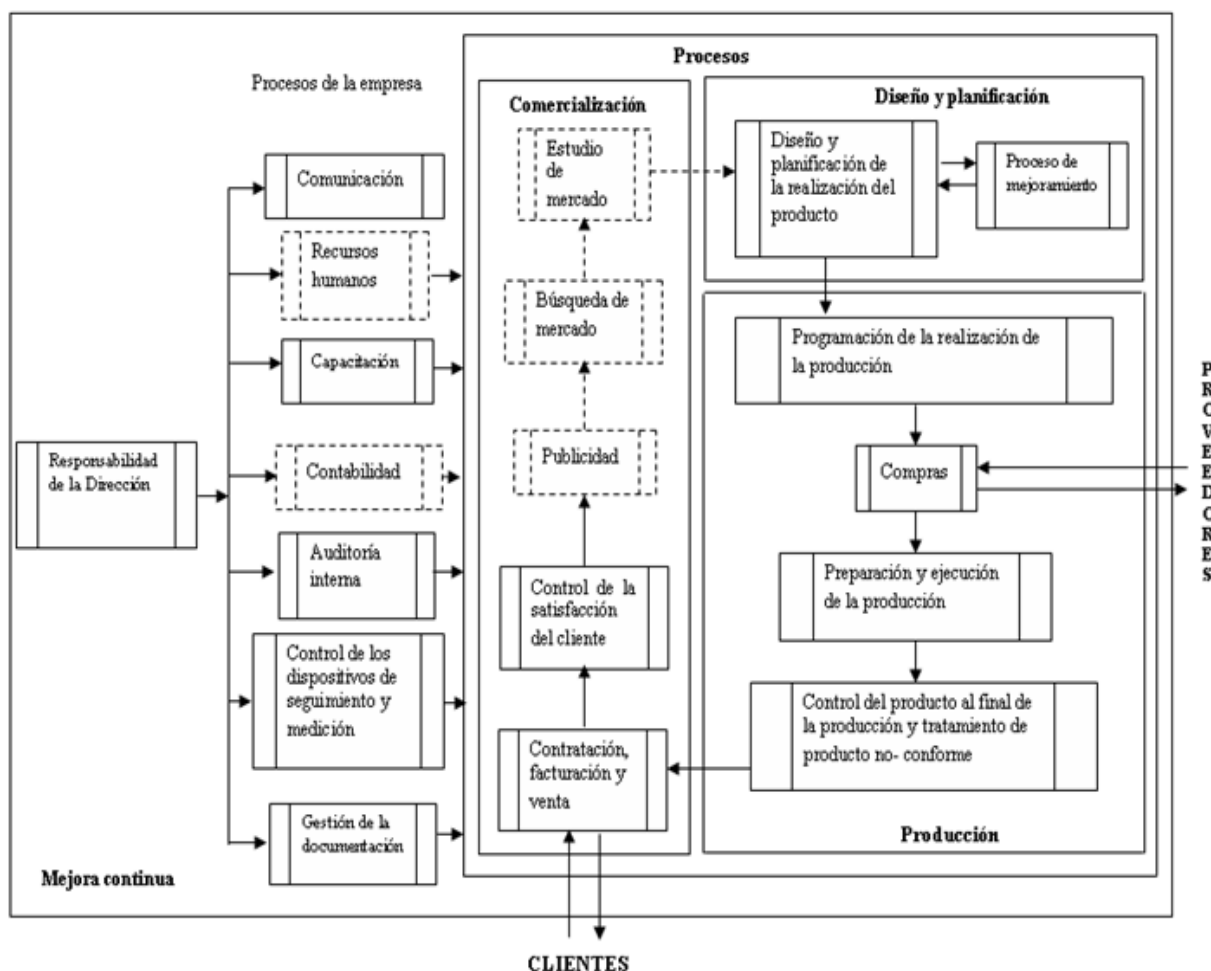


Figura 2. Mapa de procesos de la empresa

De igual forma se procedió a la identificación de los beneficios intangibles para el desempeño general de la entidad, reconociéndose como tales los siguientes:

- Mayor orientación al cliente en la concepción de operación de la empresa.
- Profundizar en los problemas generales de la empresa, lo que facilitó la gestión respecto a su solución.
- Potenciar la participación de los miembros de la organización mediante la aplicación de técnicas y la interiorización de la necesidad del cambio.
- Una mayor concepción sistémica al analizar las políticas económicas y ambientales, así como la coherencia del diseño con el proceso de perfeccionamiento.
- Una reorganización de las relaciones de subordinación y redefinición de las áreas claves con vistas a garantizar la coherencia con los objetivos y con el sistema organizativo de la entidad.

CONCLUSIONES

1. En las condiciones de la empresa objeto de estudio, el diseño organizativo exige de una base científica que tenga como fundamentos esenciales el carácter integral y proactivo, así como que considere la situación específica de la entidad y los enfoques gerenciales predominantes, expresados estos en un procedimiento para el diseño organizativo que constituya un instrumento metodológico que dé respuestas a las exigencias actuales.
2. El procedimiento definido para el diseño organizativo de la empresa incorpora elementos de las tendencias más actuales en este campo, adecuadas a las condiciones concretas de esta empresa que facilitan la obtención de soluciones racionales a los problemas organizativos evidenciados en el análisis organizativo, el cual demostró a su vez la factibilidad de su utilización, al provocar un mejoramiento en su diseño y mostrar racionalidad en su aplicación.
3. La definición de las estrategias organizacionales y la precisión de una visión compartida de la entidad, logró un cambio del enfoque reactivo al proactivo, así como la definición de acciones lógicas para el mejoramiento sistemático de la situación económico-productiva de la entidad. De igual forma se constató que la participación de los miembros del equipo de dirección en el proceso de rediseño constituyó, de hecho, una actividad de formación; sin embargo, se comprobó que posteriormente es necesario profundizar en los conocimientos y habilidades requeridos para desempeñarse en las posiciones individuales de trabajo concebidas al aplicar el procedimiento.

BIBLIOGRAFIA

1. Castellanos Castillo, J. R.: Procedimiento General para el Rediseño Organizativo de OPC's con Enfoque participativo, Tesis Doctoral, UCLV, Santa Clara, Cuba, 1998.
2. Fernández Belda, Jorge: El concepto de cambio organizacional. En <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/arcambio.htm>. Consultado el 26 de abril de 2010, 2006
3. Harrington, J.: *Mejoramiento de los procesos empresariales*, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.
4. Kourilsky, F.: *Coaching. Cambio en las organizaciones*, Editorial Pirámide Madrid, España, 2005.
5. Menguzzato, M. y J. J. Renau: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel, Barcelona, 1991.
6. Mintzberg, H.: *Diseño de organizaciones eficientes*, Edición Gráfica Yanina, Argentina, 1989.
7. Nogueira Rivera, C.: *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*, Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 2002.
8. Pereda Marín, S.: *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*, Editorial EUEDEMA, S. A. Salamanca, España, 1993.
9. Perrow, Ch.: *Organizations Analysis*, Wadsworth Publishing Co., California, USA, 1970.
10. Taviera Filho, A.: "Ergonomía participativa", revista *Produção*, Minas Gerais, Brasil, pp. 47-54, 1994.