

FACTORES CLAVE PARA LOGRAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL



RESUMEN EJECUTIVO

No.01 -2009

"La norma inquebrantable para juzgar si los individuos, equipos y unidades organizacionales han realizado un buen trabajo es si cumplen los objetivos de desempeño de manera consecuente con la ejecución eficaz de la estrategia".

Thompson & Strickand

boletín técnico

El diseñar un futuro deseado en la empresa, utilizando cualquier metodología formal de **Planeación Estratégica** no tiene valor si no es posible implementarlo con el **talento humano**, para que en realidad marque la diferencia entre las casillas en un organigrama y un equipo de trabajo **motivado, recompensado, enfocado y orientado** a lograr la implementación de la estrategia en el corto, mediano y largo plazo. Para asegurar que esto suceda, es muy importante dar seguimiento adecuado mediante un **sistema de control** acorde a las necesidades y **cultura organizacional** de la empresa. Esta será la única manera en la que las consecuencias más importantes y relevantes de las acciones del capital humano sean generar las ganancias y los niveles de competitividad que la empresa necesita.

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE
CALIDAD, COMPETITIVIDAD Y TEGNOLOGÍA
DE LA INFORMACIÓN**

**Autoras: CPC y MA. Blanca Tapia Sánchez
LIC y MA. Patricia Luna Arredondo**

CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL 2009

Presidente

C.P.C. Pedro Núñez Rodríguez

Presidente del Consejo Técnico

Ing. Alfredo Giorgana de la Concha

Vicepresidente de Contenidos

Ing. José Domingo Figueroa Palacios

Secretario CDN y Director General IMEF

IQ MBA Juan Carlos Erdozain Rivera

**COMITÉ TÉCNICO NACIONAL DE CALIDAD Y
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Presidente

Dr. Ricardo Zermeño González

Integrantes

Alberto Peniche
Alejandro González
Alfredo Giorgana De La Concha
Antonio Villanueva Esqueda
Armando Espinosa Segovia
Blanca Tapia Sánchez
Carlo Amtmann
Carlos Alberto Parada Mayr
Carlos Humphrey Pasalagua
Carlos Osuna
Cuauhtemoc Valadez García
Domingo García Robles
Edgardo Isidro Cajero Callejas
Elizabeyh García Martínez
Emilio Illanes Díaz Rivera
Enrique Joaquín Rosado Villagrama
Enriqueta Samartín Pérez
Ernesto Javier Campos Cervantes
Félix Palacio Romero
Fernando Tapia Chico
Francisco Javier Gómez Díaz
Giovanni Rivero Rodríguez
Gustavo Ariza Rivero
Héctor Joel González Rodríguez
Hugo Alberto Rodríguez Hernández
Iván Serdán
Javier Allard Taboada
Javier Sánchez Méndez
Jorge Román Guerrero García
José A. Casas Alatrístre Urquiza
José Antonio Gómez Cisneros
José Francisco Pulido Macías
José Luis Sánchez Sotres
José Manuel Cano Muñiz
José María Alcántara Jiménez
Juan Carlos Gamas Sánchez
Juan Carlos Hernández
Juan Luis Landáburu Llaguno
Juan Millán Illescas
Julio Cancino Y León
Luis H. Arredondo Barrera
Maghandi Suárez Pichardo
Manuel Osuna Y Fernández
Manuel Pérez Cruz
Manuel Serdán
Mario A. Guerrero Mendoza
Martha González Murguía
Miguel Ángel González Granados
Miguel Ángel Orozco Medina
Oswaldo Moralez Matamoros
Patricia Luna Arredondo
Ricardo Zermeño González
Salvador Esquivel Escalante
Santiago Macías Herrera
Walter Zehle Herrera

ÍNDICE TEMÁTICO

1. Introducción
2. Análisis Técnico
 - 2.1 Problemática
 - 2.2. Aspectos generales de planeación estratégica
 - 2.3. Estructura organizacional
 - 2.4. Control Administrativo
 - 2.5. Capital Humano
 - 2.6. Cultura organizacional
 - 2.7. Congruencia de objetivos
 - 2.7.1. Manejo del cambio
 - 2.7.2. Aprendizaje organizacional
 - 2.7.3. Desarrollo de competencias
 - 2.7.4. Sistema de evaluación del desempeño
 - 2.7.5. Administración de la compensación
3. Conclusiones
4. Bibliografía

1. INTRODUCCIÓN

En la era de la información y el conocimiento, año con año las empresas invierten gran cantidad de tiempo, recursos materiales y humanos en la elaboración de diagnósticos, en la planeación de estrategias y en la adquisición de modernos sistemas que les prometen llevar a la organización a mayores niveles de eficiencia y consecuentemente a la obtención de mayores utilidades. Sin embargo, los resultados que se obtienen no siempre son los planeados y se invierte nuevamente tiempo y recursos en analizar las causas del fracaso. Anthony & Govindarajan, en su libro *Management Control Systems* mencionan al respecto que "no obstante lo sistemático de los procesos de control, no se pueden dejar fuera del análisis las consideraciones de comportamiento, ya que son los individuos y su interacción los que generan los resultados en las organizaciones, por lo que, la estructura de la organización, su cultura y su administración de recursos humanos deben estar ligados".

El propósito de este documento, es proporcionar al lector un panorama general de la interrelación entre estos factores y motivarlo a la reflexión acer-

ca de cómo una adecuada combinación de los mismos, puede ayudar a mejorar el desempeño organizacional y lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la primera parte del documento, se abordan los conceptos fundamentales de administración estratégica como punto de partida para detonar la ejecución; posteriormente se analiza la estructura organizacional, los sistemas de control, la cultura y la administración de capital humano como herramientas útiles para lograr la implementación adecuada de las estrategias, destacando los conceptos de aprendizaje organizacional, desarrollo de competencias, sistema de evaluación del desempeño y administración de la compensación.

Finalmente se concluye que para hacer a las organizaciones más competitivas, es fundamental entender las interacciones que se dan entre sus recursos y el ambiente en que se desempeñan, y reconocer que no hay soluciones estándar para los retos que enfrenta la empresa, sino que es una adecuada combinación de sus capacidades la que la llevara a un desempeño superior.

2. ANÁLISIS TÉCNICO

2.1. PROBLEMÁTICA

Un cuestionamiento constante del equipo de la alta dirección en las empresas es, ¿Cómo desarrollar una ventaja competitiva y hacer que la organización tenga un desempeño sobresaliente?, en responder esta pregunta las empresas invierten gran cantidad de tiempo, recursos materiales y humanos en la elaboración de diagnósticos, en la planeación de estrategias y en la adquisición de soluciones administrativas y tecnológicas, que generen información útil para formarse un criterio respecto a la situación

financiera y operativa de la entidad así como su potencial de generación de valor. El problema reside en pensar que estos procesos y sistemas por si solos serán la solución a algunos problemas de eficiencia de la empresa, e incluso en sistemas más complejos, se piensa que en si mismos constituyen sistemas completos de control administrativo; lamentablemente dichas inversiones no siempre cumplen sus objetivos y quedan en desuso o son abandonadas o sustituidas rápidamente, ya que en ocasiones, la vida

productiva de éstas inversiones es muy corta y en el peor de los casos nunca llegan a ser implementados de manera exitosa o total.

Además, estos procesos o sistemas pueden ser abandonados o usados al mínimo de su capacidad, sin poder obtener los beneficios planeados y generando frustración y cargas de trabajo adicionales para los empleados.

Dada esta problemática, es necesario reflexionar acerca de los factores que contribuyen a que estas inversiones tengan éxito. Es conveniente por lo tanto, conocer cómo se generan las interacciones entre estos elementos; por lo que proponemos en primer lugar, revisar los conceptos más usados y en segundo lugar, revisar cual es la interacción entre los sistemas de planeación y control de las empresas, señalando al talento humano como factor clave para su funcionamiento.

2.2. ASPECTOS GENERALES DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante homogeneizar el entendimiento de los siguientes conceptos previo a analizar los factores clave para lograr la competitividad empresarial.

Administración.- es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización. La administración se integra de varias etapas, siendo las más comunes previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. La administración se aplica en mayor o en menor grado dependiendo del nivel de la pirámide de gestión empresarial de que se trate, ya sea operativo, táctico o estratégico.

Estrategia.- es una palabra de origen griego que viene de *strategos*, que significa general, esto nos confirma que la estrategia nació al mismo tiempo que la milicia. La estrategia describe los grandes planes orientados a largo plazo que tiene la empresa para lograr sus objetivos e interactuar con el medio ambiente competitivo donde se desempeña.

Planeación estratégica.- es el proceso de decidir sobre los objetivos relevantes de la organización administrando el presente y diseñando el

futuro, al mismo tiempo, implica el alinear los procesos, sistemas y estructura al cumplimiento de dichos objetivos mediante acciones específicas que la organización emprenderá utilizando una cantidad determinada de recursos que serán asignados para cada uno de ellos en un horizonte de tiempo establecido.

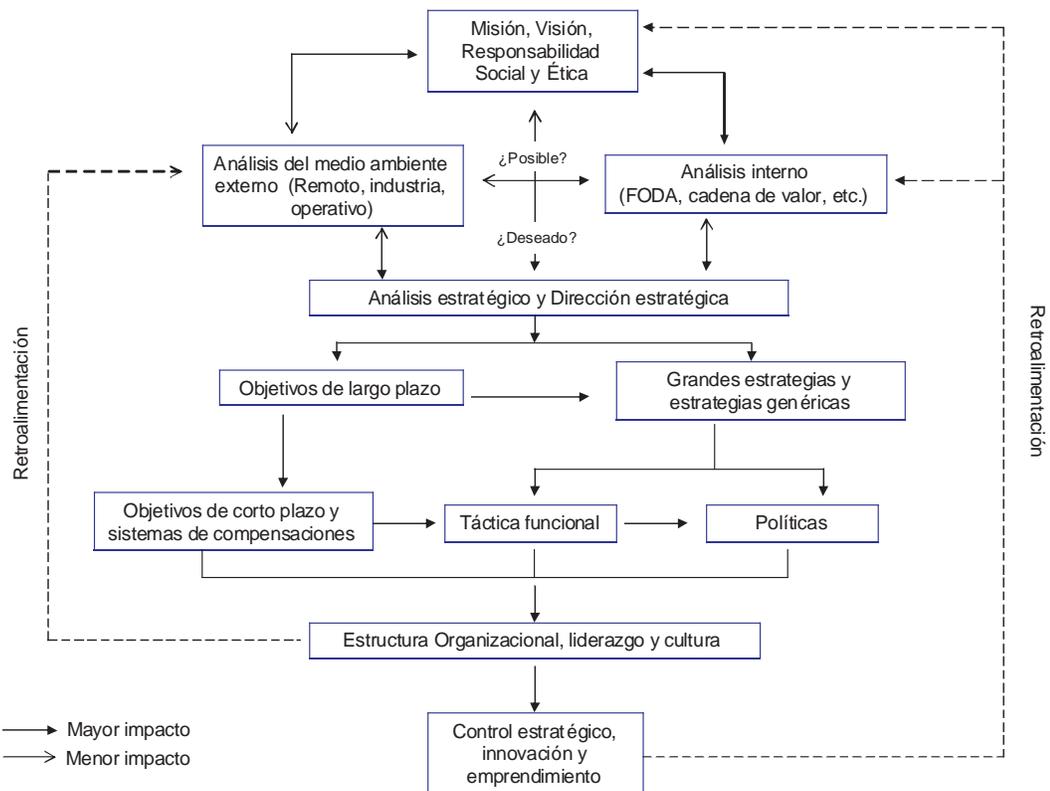
Administración estratégica.- es el conjunto de decisiones y acciones que tienen que ver con la implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de la organización.

George A. Steiner, sostiene en su libro editado por CECSA y titulado *Lo que todo director debe saber*, que: "la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros".

Para integrar estos conceptos y dar pauta a un análisis más detallado y posterior de los mismos, hemos decidido utilizar el modelo de Administración Estratégica de John A. Pearce y Richard Robinson, explicado en su libro *Strategic Management* 10ª edición y publicado por

McGraw-Hill, en él se explica la secuencia y las relaciones entre los componentes principales del proceso de administración estratégica, lo que ayuda a entender el proceso y a desarrollar las habilidades de pensamiento estratégico.

MODELO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



La descripción general de este modelo es la siguiente:

A partir de la identidad de la empresa y manteniendo ésta como la brújula para marcar el rumbo, se realizan dos tipos de análisis:

- 1) Análisis de la perspectiva externa.- aspectos de competencia en la industria o mercado donde la empresa realiza sus operaciones.
- 2) Análisis de la perspectiva interna.- análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y algunos otros análisis, identificando aquellas condiciones favorables que permiten o podrían permitir a la empresa desarrollarse en la industria o mercado.

Posteriormente se describe la dirección estratégica, es decir, los planes orientados a largo plazo para lograr interactuar con el medio ambiente competitivo y lograr sus objetivos. También, dependiendo de la empresa, se pueden escoger aquellas estrategias clave o planes maestros para proveer dirección básica a las acciones enfocadas al logro de los objetivos, estas estrategias se escogen de las metodologías estratégicas probadas y utilizadas ampliamente por muchas empresas exitosas, estrategias tales como, por ejemplo:

- a) **Estrategias genéricas:** liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.
- b) **Estrategias de valor:** excelencia operacional, cercanía de clientes, liderazgo de productos.
- c) **Grandes estrategias:** crecimiento concentrado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, innovación, integración vertical u horizontal, diversificación, alianzas estratégicas.

Finalmente, lo que resta es articular la descripción y ejecución de la estrategia mediante el control administrativo, que se traduce en el conjunto de procesos de control mediante los cuales, la alta dirección se asegura y ejerce influencia para que el personal a todos los niveles de la estructura organizacional implemente los objetivos estratégicos utilizando eficientemente los recursos.

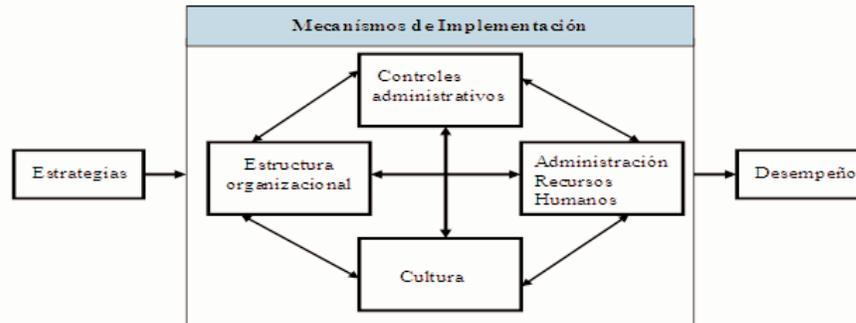
La articulación y descripción de la estrategia está prácticamente enfocada a definir los medios y los fines de cómo el Talento Humano realizará la ejecución; esto incluye principalmente el desarrollo de los planes operacionales de corto plazo y sus mecanismos de seguimiento y control, realizar ajustes necesarios y convenientes a la estructura, adecuar e implementar las políticas y procedimientos primordialmente involucradas en

la ejecución, manejo adecuado del cambio, desarrollo de competencias y finalmente, implementar o mejorar los sistemas de evaluación del desempeño y compensaciones.

El talento humano es quien realiza la ejecución, es quien toma las decisiones, por excepción, es quien marca la pauta para la definición de políticas y desarrollo de procedimientos, es el responsable de utilizar los recursos para los fines que fueron asignados, además de otras actividades clave; por lo que es muy importante que cada una de las personas conozcan su contribución individual esperada y su compensación correspondiente a esta contribución. Con esto, la empresa logrará obtener el compromiso individual y grupal de todos los miembros de la organización, no importando en que nivel jerárquico se encuentre, es decir, que de manera sinérgica, todas las personas y todas las áreas comprometidas a los mismos fines, permitan a la empresa lograr llegar al cumplimiento de sus objetivos estratégicos y desarrollar un aprendizaje. A esta capacidad de cumplimiento se le conoce como la capacidad de ejecución estratégica.

Esta capacidad de ejecución estratégica se puede desarrollar o bloquear dependiendo del tipo de estructura conceptual que la empresa tenga para la implementación estratégica. Robert Anthony, profesor Emérito de Sistemas de Control de la Universidad de Harvard, al igual que Steiner, reconoce la influencia que, factores como la estructura organizacional, los sistemas de control, la cultura y los recursos humanos ejercen mediante sus interacciones sobre el desempeño de la empresa, siendo todas estas herramientas muy útiles en la implementación de la estrategia. Lo cual se muestra en el siguiente esquema:

Estructura para la implementación de la estrategia



Anthony & Govindarajan. Management Control Systems. Mc. Graw Hill 11ª. Ed. Pág. 8

La interdependencia y sinergia de estos elementos, son un apoyo fundamental para desarrollar la capacidad de ejecución estratégica y el aprendizaje organizacional, lo cual impactará de manera positiva al desempeño de la empresa. En las secciones siguientes analizaremos la importancia de cada uno de estos elementos de forma más detallada.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional que si bien es el lugar donde podemos físicamente plasmar los roles y responsabilidades del Talento Humano, también define de manera general las diversas funciones y actividades que integran la empresa e incluso facilitan la continuidad de operaciones.

La estructura organizacional se define como la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de todos los empleados y a todos los niveles de jerarquía existentes.

El tipo de estructura organizacional marca la diferencia en varios elementos intangibles, por ejemplo: la forma en la que los conocimientos son adquiridos, la forma en la que se comunican y toman las decisiones, cómo se motivan o recompensan las iniciativas de innovación y cómo

se desarrollan las ventajas competitivas. La forma en la que las empresas deciden organizarse en su estructura tiene varias ventajas y desventajas de acuerdo al tamaño y circunstancias particulares de las empresas, las cuales, ayudan y en ocasiones obstaculizan la adecuada implementación de los objetivos estratégicos.

Los cuatro tipos más conocidos de estructura organizacional son analizados brevemente a continuación:

a) **Estructura Funcional:** es la forma más lógica y tradicional de la departamentalización por funciones, propicia la especialización, reduce los controles y hay una clara definición de las responsabilidades de cada persona, promueve la creación de silos de poder, bloque-

ando o limitando la comunicación y velocidad en la toma de decisiones. Es muy adecuada en empresas pequeñas o en aquellas en las que se requiere un mayor control operativo.

b) Estructura de Unidades de Negocio (Divisiones): aparenta la existencia de empresas dentro de la empresa, ya que divide a la empresa en términos de sus estrategias principales de cómo competir, cómo posicionarse en el mercado, con qué productos o servicios y en qué áreas geográficas o procesos principales. Esta estructura es importante cuando se separan diversos procesos de negocio, cuando existe o se requiere un manejo adecuado y enfocado de la diversidad de productos/servicios, de mercados/grupos de clientes y una toma de decisiones de posicionamiento diferente. La organización por divisiones, tiene las ventajas principales de que agrupa todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos, se coordinan mejor las funciones y actividades, se logra un mejor control de la eficiencia en el desempeño y la comunicación, y la velocidad en la toma de decisiones son de mejor calidad y oportunidad, además, se ha identificado como una estructura que promueve el entrenamiento de futuros gerentes o directores generales. Sin embargo, tiene las siguientes desventajas principales: los intereses de la división pueden anteponerse a los intereses de la organización entera, existe la redundancia entre funciones con otras divisiones (lo que incrementa los gastos administrativos), las divisiones pueden crecer mucho en tamaño, obliga a la empresa a contar con funciones y personas de apoyo corporativo que dan lineamientos de control y reporte de resultados financieros de manera periódica, existe una complejidad alta en la organización como un todo al existir varias divisiones. A pesar de estas desventajas, casi

todas las empresas de clase mundial están estructuradas de esta manera.

c) Estructura Matricial: es una estructura de mando múltiple, es decir, los subordinados tienen dos o más jefes, por lo que existen por lo menos dos canales de autoridad, desempeño, responsabilidad, evaluación y control. La estructura matricial promueve la asignación de habilidades y recursos donde y cuando sean más necesarios, por ejemplo, en la administración por proyectos o para resolver problemas complejos. Este tipo de estructura tiene las siguientes ventajas principales: los problemas de coordinación se reducen al mínimo por que el personal es asignado en forma de grupo, ahorra costos a la organización y evita la duplicidad de funciones innecesarias además, promueve el desarrollo personal y profesional de los empleados dado que se requiere un alto grado de facultamiento (empowerment), es decir, que tengan la autoridad y responsabilidad de tomar ciertas decisiones. Tiene como desventajas principales que pocas son las personas que se sienten confortables o que se logran adaptar a tener que reportar y atender los requerimientos de dos jefes o más, evitando o aclarando las directrices contradictorias, se requiere que las personas tengan buenas habilidades interpersonales y de negociación, ser flexibles en la prioridad y en el uso de recursos compartidos, y tener un compromiso con el resto el grupo.

d) Equipos Autodirigidos: son equipos a los cuales se les plantea un objetivo y los integrantes (quienes son personas con habilidades complementarias) son autónomos en su ejecución. Estos equipos pueden ser tanto permanentes (mantenimiento, mejora continua, innovación de productos) como temporales (proyectos específicos, solución de problemas, proyectos de mejoras radicales). A

estos equipos, también se les conoce con el nombre de células autodirigidas o equipos de alto desempeño, su funcionamiento se basa en el facultamiento (empowerment), que significa trasladar la toma de decisiones al más bajo nivel posible de la organización, con el propósito de que estos niveles sean capaces y responsables de tomar las decisiones relevantes para su ámbito de control. Este tipo de estructura tiene las ventajas principales, simplifica las cadenas de mando en las estructuras organizacionales, descentraliza los procesos de toma de decisiones, los miembros del equipo adquieren el conocimiento de todas las áreas involucradas (entrenamiento cruzado), establecen sus propias metas de desempeño y aprenden a desarrollar un trabajo colaborativo, minimizando los conflictos e incrementando el compromiso, esto conlleva a que las funciones, los procesos e incluso la naturaleza de las tareas evolucionen posi-

vamente respondiendo con más flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno. Tiene varias desventajas, entre las que se destaca principalmente el contar con un líder designado por los miembros del equipo (lo que puede llegar a desarrollar y fomentar la existencia de líderes dominantes o poderosos), tener que decidir un método de evaluación del desempeño y compensaciones totalmente grupal que puede incluso llegar a recompensar a aquellos miembros cuyo desempeño individual no es satisfactorio, lo que impide u obstaculiza el desarrollo de la cultura organizacional.

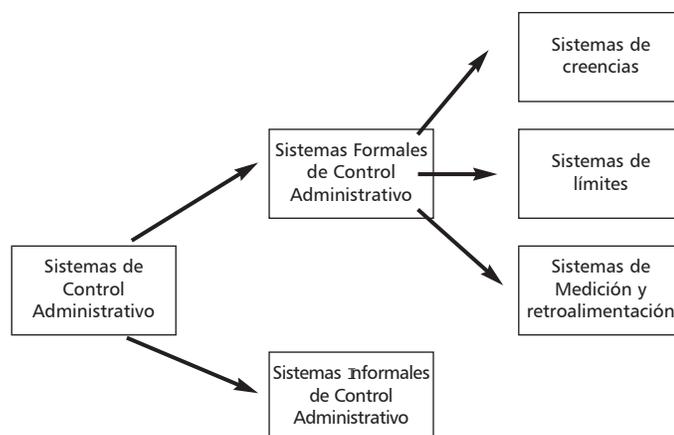
El tipo de estructura organizacional que seleccione la empresa debe estar en congruencia con su estrategia, ya que debe ser un apoyo para convertir las actividades y a sus responsables en los principales actores de la ejecución estratégica.

2.4. CONTROL ADMINISTRATIVO

El control administrativo es una fase del proceso administrativo que por un lado compara lo planeado con lo real, y por otro lado, se asegura de que la asignación y el uso de los recursos sean administrados y utilizados eficazmente para llegar al logro de objetivos. De esta manera, el control administrativo se fundamenta principalmente en las siguientes acciones:

- a) marca las pautas para el desarrollo de procesos de negocios
- b) define claramente los qué y los cómo, para lograr obtener los resultados
- c) evalúa los resultados de la empresa, que nos permitirá tener información valiosa de lo que está sucediendo
- d) retroalimenta para tomar decisiones que busquen lograr los objetivos estratégicos, que por lo general, están relacionados al desarrollo y crecimiento del negocio.

De acuerdo a la definición de Simons, en su libro *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, "El Control Administrativo es el proceso por el cual los administradores se aseguran de que los recursos son obtenidos y usados efectivamente y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización." En congruencia con esto Otley, afirma que: "Los Sistemas de Control Administrativo son los mecanismos y procesos formales e informales usados por la organización para medir, controlar y administrar el desempeño; para implementar estrategias y para lograr los objetivos derivados de estas". Simons, apunta que pueden existir sistemas de control administrativo formales e informales y los divide de la siguiente manera.



Por otro lado, según Keneth, Merchant la gente falla en actuar de acuerdo a los mejores intereses para la organización debido a 3 razones básicas:

La primera se refiere a **falta de dirección**, es decir, la gente no siempre entiende que es lo que se espera de ella, esto nos hace reflexionar en lo necesario que es tener una estructura organizacional bien definida y descripciones de puestos que permitan comunicar al empleado los requerimientos y expectativas de su puesto, además de comunicarle cuales son los resultados deseados de su actuación y como contribuyen estos a lograr los objetivos de la empresa.

La segunda causa de falla es la **falta de motivación**, algunas personas saben lo que se espera de ellas, pero no están interesadas en actuar adecuadamente porque sus incentivos individuales no son adecuados para motivarlos a hacer lo mejor para la empresa, en este punto no debemos olvidar que las conductas favorables que no son reconocidas tienden a desaparecer y que por el contrario las conductas desfavorables que no son sancionadas tienden a permanecer; por lo que como veremos más adelante un adecuado sistema de compensaciones es muy importante

para alinear los objetivos de los empleados con los de la empresa.

La tercera falla se refiere a la **falta de habilidades**, que normalmente puede ocurrir debido a un mal diseño de puestos o por una mala selección y entrenamiento del personal, es decir, existen puestos que no están diseñados adecuadamente, ya que estos pueden ser tan complejos o demandantes que nadie pueda ejecutarlos adecuadamente. Otras personas fallan porque no cuentan con las habilidades, experiencias e información que requieren para realizar el trabajo que les fue asignado, debido a que no pasaron por un proceso de selección adecuado o no se les proporcionó a tiempo la información o el entrenamiento preciso para desarrollar las tareas que les fueron asignadas. Por todo lo anterior, el que cualquier empresa cuente con sistemas de control adecuados cobra gran relevancia.

En su libro *Management Control Systems*, Robert Anthony & Vijay Govindarajan, afirman que: "El

Control Administrativo es el proceso por el cual los administradores a todos los niveles se aseguran de que la gente que ellos supervisan implemente las estrategias de la empresa", por lo que el éxito a largo plazo de una compañía no se atribuye únicamente a que ha desarrollado excelentes estrategias, sino que es más importante que haya desarrollado sistemas y mecanismos (procesos) que impulsen a sus empleados a ejecutar dichas estrategias de manera efectiva. También, ellos describen que los elementos de un Sistema de Control administrativo incluyen planeación estratégica, presupuestos, asignación de recursos, medición del desempeño, evaluación y recompensas.

En los últimos años, han surgido diferentes herramientas enfocadas a proporcionar a la empresa mayor cantidad de elementos de decisión, análisis más segmentados e información de mayor calidad, y un mejor control de sus recursos; tal es el caso de la administración por Centros de Responsabilidad, el Costeo Basado en Actividades (ABC), los Enterprise Resource Planning (ERP), el Customer Relationship Mana-

gement (CRM) , o el Balance Scorecard, por citar algunas de las más populares, sin embargo, es importante no olvidar que las herramientas antes mencionadas no constituyen por sí solas sistemas de control, además de que al ser desarrolladas en contextos culturales diferentes al mexicano, no siempre se ajustan con exactitud a las circunstancias de las empresas, por lo que antes de implementarlas debemos tomar en cuenta todos los elementos necesarios para que realmente sean de utilidad.

Anthony, apunta que no obstante lo sistemático del proceso de control, no se pueden dejar fuera del análisis las consideraciones de comportamiento, ya que son los individuos y su interacción los que generan los resultados en las organizaciones, por lo que la estructura de la organización, su cultura y su administración de recursos humanos están ligadas con los controles administrativos.

A continuación abordaremos algunos de los aspectos que consideramos más relevantes con respecto a estos temas.

2.5. CAPITAL HUMANO

La teoría del capital humano la desarrolló Gary Becker en 1964. Esta se define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un stock inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado y usado. Es una opción individual, una inversión. Se evalúa por la diferencia entre gastos iniciales: el coste de los gastos de educación y los gastos correspondientes (compra de libros, cursos de capacitación, aprendizaje en el trabajo, entre otros), el costo de productividad, es decir, el salario que recibiría si estuviera inmerso en la vida activa, y sus rentas futuras actualizadas. El individuo podría hacer así, una valoración entre trabajar y continuar una formación que le permita, en el futuro, percibir salarios más elevados que los actuales. Se tomaría en cuenta también el mantenimiento de su capital psíquico (salud, alimentación, etc.). También buscaría optimizar sus capacidades, evitando que no se deprecien demasiado, bien por la desvalorización de sus conocimientos generales y específicos, bien por la degradación de su salud física y moral, además, el individuo podría decidir invertir con miras a aumentar su productividad futura y sus rentas. Como todas las inversiones, el individuo ha de hacer frente a la ley de los rendimientos decrecientes, y al carácter irreversible de estos gastos.

Otro concepto relacionado es el de capital intelectual, el cual es conceptualizado como el conjunto de activos intangibles con los que cuenta la organización, siendo también definido como la combinación de características organizacionales que hacen única y valiosa a una empresa¹.

De manera general, el capital intelectual se compone de tres elementos:

- a) **Capital Humano.**- También denominado Talento Humano o Factor Humano, está constituido por el conocimiento que generan las personas que laboran en una empresa y crean activos tangibles e intangibles.
- b) **Capital interno o estructural.**- Su base es la estructura interna de la organización y está integrado por los procedimientos, modelos y sistemas administrativos, tecnologías de información y sistemas aplicativos de negocio, así como también la cultura organizacional.
- c) **Capital externo o relacional.**- Tiene que ver con los elementos que se encuentran fuera de la organización, pero que otorgan valor a la misma, como son la relación con los clientes, proveedores, las marcas registradas, patentes y el prestigio con el que cuenta la empresa¹².

Profundizando en el concepto de Capital Humano, es importante resaltar que aún existen diferentes puntos de vista, muchos de ellos contrapuestos en cuanto al sentido económico o de valuación de las personas, otros haciendo refe-

rencia a habilidades y competencias, otros a un enfoque de recurso utilizado con fines de productividad, etc.

Pero lo más relevante de este concepto, es que el Capital Humano tiene que ver con la importancia que se les confiere a las personas por su capacidad de contribución a los resultados de la empresa, por lo tanto, las personas deben ser consideradas como el único elemento dentro de la organización que tiene inteligencia y capacidades que pueden ser desarrolladas; si la empresa logra el compromiso de las personas entonces logrará los resultados.

Actualmente sabemos que la competitividad es clave para las organizaciones, expertos en el tema coinciden que el capital humano, es decir, el conocimiento y las habilidades que poseen las personas, que se puede identificar como el talento humano, es el mayor y máspreciado valor que poseen las organizaciones.

Algunas empresas cometen el error de pensar que las personas son fácilmente sustituibles, y no ven que el capital humano puede constituir el factor más crítico de la ventaja competitiva, por lo que no cuidan aspectos que tienen que ver con el factor competitivo de diferenciación obtenido a través de su talento humano.

Por lo anteriormente explicado, y haciendo énfasis en su valor competitivo, consideramos que es mejor denominar a las personas que colaboran en la organización como el Talento Humano.

1 Capital Intelectual. Elementos que lo conforman. Gestión del Capital Humano. Semanario de cultura fiscal .Octubre 2007.pág.38.

2 ídem

2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL

Anteriormente se visualizaba a las empresas como vehículos para organizar recursos materiales y humanos en la consecución de un objetivo, hoy en día, se ha comprendido que las empresas son entes complejos y que para lograr dichos resultados no basta con aplicar recetas estándar para la organización de sus elementos, ya que todas las empresas son diferentes y esto básicamente se debe a "su cultura organizacional" la cual, se refiere a características particulares de cada empresa que hacen que su modo de operación, sus estrategias, estructuras, sistemas y filosofía, entre otras cosas, sean muy diferentes a las de otras empresas aun siendo del mismo giro.

Carlos E. Méndez, define a la cultura organizacional en su libro Transformación Cultural en las Organizaciones, de la siguiente manera: "Cultura organizacional es la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales."

Geert Hofstede, profesor Emeritus de Antropología Organizacional y Administración Internacional de la Universidad de Maastricht, ha realizado diversas investigaciones y publicaciones relacionadas a la cultura organizacional, una de ellas hace énfasis en las diferencias de las culturas organizacionales y ha establecido que existen seis factores que representan seis dimensiones independientes de prácticas percibidas en las empresas observadas:

- Orientación a procesos vs orientación a resultados
- Orientación al trabajo vs orientación al empleado
- Profesional vs experimental
- Sistemas abiertos vs sistemas cerrados
- Control riguroso vs poco control
- Pragmático vs normativo

Hofstede, menciona que la posición de la organización en estas dimensiones está parcialmente determinada por el negocio o la industria donde la empresa compete, y afirma que las culturas organizacionales tienen elementos que pueden y no pueden ser administrados, lo que trae implicaciones en la forma en la que las empresas se desempeñan. Por ejemplo, las diferencias culturales pueden constituir una barrera para la implantación exitosa de los sistemas de Gestión dentro de las empresas.

Hofstede, sostiene que las organizaciones funcionan de acuerdo a modelos implícitos en las mentes de sus miembros y estos modelos están determinados culturalmente. La cultura es compartida en mayor o menor grado por todos sus miembros y debe ser aprendida por los nuevos miembros.

Mucho se menciona por diversos autores, que el nivel de influencia que la cultura ejerza en el comportamiento de los miembros de una organización está determinada por la afinidad y concordancia existente entre éstos, de manera que una cultura organizacional se hará sólida cuando los empleados de la organización conocen y adopten la Visión y Misión de la compañía, así como sus metas organizacionales, por tal razón, la cultura puede tener una influencia importante sobre el éxito de la organización sirviendo entonces como una herramienta para promover acciones administrativas más efectivas.

Para poder comprender este concepto en términos más prácticos consideramos útil mencionar a Edgard Schein, quien en su libro Cultura Organizacional y Liderazgo, publicado en 1992, define a la cultura de un grupo como "un patrón de asunciones básicas compartidas que el grupo aprendió mientras solucionaba sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que

ha funcionado lo bastante bien como para ser considerada válida y, por tanto, para ser enseñada a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas". En una publicación más reciente, en 1996, Schein define a la cultura organizacional como "las asunciones tácitas básicas respecto a cómo es y debería ser el mundo que comparte un grupo de personas y esto es lo que determina sus opiniones, pensamientos, sensaciones y su comportamiento expresado". Una contribución importante que ha hecho Schein, son los 3 niveles que define el autor Edgard Schein para entender la cultura organizacional:

El **primer nivel**, es el de los **artefactos visibles**, que comprende el ambiente físico de organización, ejemplo: equipos, mobiliario, uniformes, imagen organizacional, etc.

El **segundo nivel**, es el de los **valores**, que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. De acuerdo a Schein, al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus

valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas".

Finalmente, el **tercer nivel** es el de los **supuestos inconscientes**, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa.

En este nivel es más difícil la construcción de una cultura homogénea, debido a que prevalecen las culturas individuales.

Por todo lo anterior, es importante cuidar y relacionar acertadamente cómo los sistemas de planeación y control administrativos imponen normas en la organización que impactan a la cultura organizacional, además de considerar la cultura organizacional existente antes de realizar cualquier cambio para minimizar el potencial de crear conflictos o bien, determinar como la cultura organizacional puede influir de manera positiva o negativa en el desempeño de la capacidad de ejecución.

2.7. CONGRUENCIA DE OBJETIVOS.

La congruencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de cada uno de los empleados es posible siempre y cuando exista la correspondencia entre el pensamiento, actitud, intención y acciones de todos los colaboradores y a todos los niveles organizacionales, enfocando esfuerzos en áreas clave relacionadas al Capital Humano, esto llevará a las empresas al desarrollo de la capacidad de ejecución, es decir, en donde se integran la planeación, la ejecución, el control y la retroalimentación.

Lo anterior puede realizarse exitosamente mediante una adecuada definición y estructura de factores, tales como manejo del cambio, aprendizaje organizacional, cultura organizacional, desarrollo de competencias, sistema de evaluación del desempeño y administración de compensaciones.

2.7.1 Manejo del cambio

Hoy en día, aún cuando hay una gran cantidad de automatización y tecnología disponible para las empresas y mercados, no es posible imaginar a una empresa con su estructura organizacional, con sus procesos y sistemas sin las personas, quienes ocupan los puestos y quienes realizan los procesos

y operan los sistemas, son ellos quienes toman decisiones, resuelven problemas, manejan excepciones y aprovechan oportunidades. Por lo tanto, son los individuos quienes logran el cambio y es responsabilidad de la alta dirección, conducir el cambio y acompañar a los individuos.

Las empresas son sistemas abiertos en constante cambio debido a la interacción de los ambientes interno y externo. El resultado de la formulación estratégica es un cambio planeado que requiere atención, enfoque y experiencia en el factor humano, actualmente denominado Capital Humano.

Muchas veces los cambios confunden a los empleados en los fines y en los medios, por ejemplo, objetivos (fines) de rentabilidad y participación del mercado parecen ser bastante claros, sin embargo, los medios para alcanzar estos objetivos pueden no ser tan claros debido a factores como por ejemplo, condiciones competi-

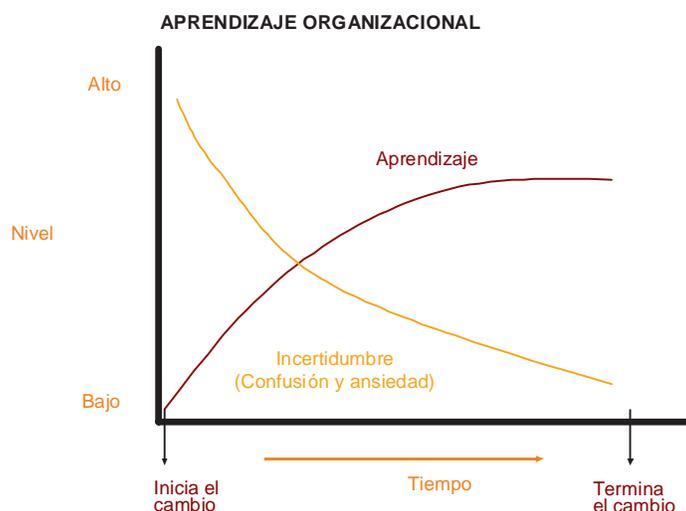
vas, regulaciones y tecnología. Por lo tanto, la alta dirección debe establecer algún método formal de administración del cambio que permita lograr una respuesta positiva al cambio, reducir la resistencia al cambio, clarificar los fines y los medios, mejorar el desempeño de la ejecución de la estrategia en todos los niveles organizacionales y comunicar adecuadamente los cambios esperados y programados reduciendo la incertidumbre.

La diferencia entre sí los objetivos organizacionales son logrados o no, radica en la medida en la que el Capital Humano se conduce adecuadamente hacia ellos. Por lo tanto, cualquier cambio resultado de la estrategia, principalmente en la estructura organizacional, en los procesos o en los sistemas, impactará significativamente en el clima organizacional y en la motivación individual y grupal hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

2.7.2 Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es la forma en la que las empresas transforman la información en conocimiento y la difunden capitalizando el aprendizaje en toda la organización, incrementando las capacidades de innovación y competencia. Al aprendizaje organizacional se le conoce como el capital intelectual, es decir, la base de conocimiento que poseen y que está íntimamente relacionado con el desarrollo de competencias, lo que permite mejorar la capacidad de ejecución y resolución de problemas con efectividad.

Como consecuencia del cambio, se da el aprendizaje organizacional a través del tiempo que dura el cambio, es decir, al momento de iniciar el cambio la incertidumbre que se manifiesta en confusión y ansiedad son altos, lo que implica que se reduzca la confianza en la organización; conforme se vaya avanzando en el tiempo del cambio esto se revierte, siempre y cuando se conduzca adecuadamente en esta transición al Capital Humano, condición que incrementará nuevamente la confianza en la organización.



En la gráfica anterior, se ejemplifica que hay un momento en el tiempo de implementación del cambio, donde la incertidumbre se reduce drásticamente mientras que se despliega el aprendizaje. Es interés de la alta dirección el reducir lo más rápido posible la incertidumbre para permitir la implementación exitosa del cambio.

2.7.3. Desarrollo de competencias

El recurso más importante que tienen las empresas es el Capital Humano, debido a que puede llevar a las empresas a ser competitivas y lograr un desempeño superior, por lo tanto, es muy importante que el Capital Humano sea dirigido a través de un contexto estratégico de desarrollo de competencias para que los procesos de asignación, administración y control de los recursos permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Lo anterior implica el colocar a la gente correcta en los puestos correctos.

La pregunta ahora es ¿Cómo identificar la relación correcta gente vs puesto?, la respuesta no es nada simple, implica el desarrollo de competencias, es decir, entender ciertos aspectos de personalidad y criterios de desempeño para poder predecir tanto conductas posibles como

características de desempeño posibles en diversas situaciones de trabajo.

Los autores Lyle M. and Signe M. Spencer, en su libro *Competence at work* (en las páginas 9 y posteriores), describen la competencia como las características sobresalientes de la personalidad, que indican de manera predictiva ciertas formas de comportarse o pensar en diversas situaciones de trabajo y que perduran por un largo periodo de tiempo razonable. Ellos, describen cinco tipos de características de la competencia:

- 1) Motiva: Las acciones causadas por lo que la persona, de manera consistente, piensa o quiere. Por ejemplo, las personas con la competencia de orientación a resultados, de manera consistente buscan metas retadoras, toman responsabilidad para lograrlas y uti-

- lizan la retroalimentación para hacerlo mejor.
- 2) Rasgos: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo, destreza y auto-confianza; son competencias de los médicos cirujanos.
 - 3) Auto-concepto: Las actitudes, valores y auto-imagen de la persona. Por ejemplo, la competencia auto-confianza implica que la persona cree que puede ser efectivo en casi todas las situaciones.
 - 4) Conocimiento: Información que la persona tiene en ciertas áreas específicas. Por ejemplo, el conocimiento de nervios y músculos que tiene un médico cirujano.
 - 5) Habilidad: La forma de ejecutar una tarea física o mental. Por ejemplo, el poder tapar una muela sin dañar el nervio.

Los autores afirman que las características 4 y 5 son prácticamente visibles, las otras son cen-

trales a la personalidad y deben ser identificadas por el personal de Recursos Humanos o del área de Capital Humano.

Para poder iniciar un desarrollo de competencias en congruencia con el plan estratégico, es importante que la empresa siga los siguientes pasos:

- 1) Determinar las competencias clave requeridas para su plan de implementación estratégica.
- 2) Definir y comunicar sus patrones de comportamiento y hacer que correspondan a las descripciones de puestos (estos serán sus parámetros de medición).
- 3) Realizar la valoración de competencias de cada una de las personas involucradas en la implementación, analizando la relación persona-puesto en un entorno de trabajo próximo a la realidad y así definir los planes de desarrollo de competencias de manera grupal e individual.

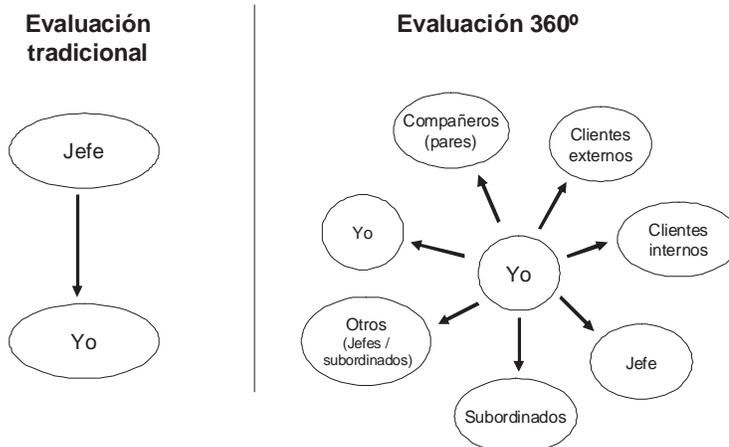
2.7.4 Sistema de evaluación del desempeño

El sistema de evaluación del desempeño es el proceso por el cual se evalúan las competencias y los objetivos previamente establecidos de manera individual. Con el paso del tiempo, se ha convertido en una herramienta fundamental para del desarrollo de las empresas a través de su capital humano y debe estar bajo la coordinación del área de Recursos Humanos o Capital Humano.

Si la empresa no cuenta con alguna metodología formal para la evaluación del desempeño, sugerimos utilizar el método 360° ya que permite identificar los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo tanto en habilidades como en competencias, asegurando que el desarrollo del Capital Humano esté enfocado y en congruencia con la estrategia.

Algunas de las aplicaciones de este método son para el desarrollo de competencias, mejorar el desempeño gerencial, identificar planes de sucesión, identificar planes de entrenamiento, reforzar cambios culturales, alinear comportamientos con la estrategia, entre otros.

A diferencia del método de evaluación tradicional donde únicamente el jefe es quien evalúa el desempeño del subordinado, el método 360° implica simbólicamente el cubrir los 360 grados que representan todas las vinculaciones relevantes de una persona y su entorno laboral, esto se representa en el siguiente esquema:



Basado del libro 360° Feedback. Mark R. Edwards and Ann J. Ewen. Editorial Amacom. Página 8.

El método se basa en un cuestionario que motive a los evaluadores a responder cada pregunta de manera objetiva, abierta, honesta y no sesgada respecto a situaciones observables y deseadas. Este cuestionario lo responden todas las partes vinculadas y se realiza de manera confidencial, además de que el empleado se autoevalúa. También el cuestionario permite recabar otro tipo de información mediante preguntas abiertas.

Los resultados son concentrados y tabulados por parte del área de Recursos Humanos o Capital Humano, son entregados al jefe directo quien tiene la responsabilidad de proporcionar la sesión de retroalimentación. Juntos, el jefe directo y el empleado se reúnen formalmente en una sesión de retroalimentación donde se revisan los resultados de las evaluaciones confidenciales y además se acuerda un plan de desarrollo de habilidades y competencias.

El empleado obtiene una retroalimentación objetiva, propositiva y confidencial sobre su desempeño laboral y a su vez también el empleado externa su percepción sobre otras personas; el hacerlo de esta manera evita conflictos dentro de la organización.

La efectividad de método 360° recae en realizar adecuadamente las evaluaciones confidenciales y la manera en como se desarrolla la sesión de retroalimentación del jefe con el empleado.

El método 360° es tan versátil, que algunas empresas lo utilizan además de la evaluación del desempeño de su personal, en otros aspectos para mejorar el desempeño, maximizando los resultados integrales de la empresa.

En resumen, el método 360° es una manera sistemática de:

- a) Obtener opiniones objetivas y cuantitativas de diferentes personas respecto al desempeño de un colaborador en particular.
- b) Soportar y motivar la participación honesta y objetiva, ya que es confidencial.
- c) Clarificar las responsabilidades individuales apoyándose en las descripciones y valoraciones de los puestos así como los objetivos anuales.
- d) Describir con hechos y de manera objetiva los comportamientos observados respecto a las competencias que requiere el puesto y el cumplimiento de objetivos.

- e) Acordar el plan de desarrollo de habilidades y competencias, cuya principal responsabilidad del plan es del empleado.

Dentro de la herramienta 360° se plantean ciertas reglas para la evaluación del desempeño:

1. Dar al empleado la retroalimentación necesaria para mejorar su desempeño, su conducta laboral o ambos.
2. Dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.
3. Generar auténticamente la retroalimentación sobre las áreas de oportunidad identificadas de acuerdo a su desempeño, los requerimientos del puesto y la estrategia de la empresa.
4. Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo" o no favorable.
5. Aprovechar los resultados como insumos para el desarrollo de competencias en la empresa.
6. Permitir mediciones del desempeño del trabajador y de su potencial laboral.
7. Incorporar el tratamiento de los recursos humanos, como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.
8. Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

2.7.5 Administración de la compensación

Como ya se ha dicho anteriormente, el Capital Humano es el recurso más importante que tienen las empresas, por lo que además del desarrollo de competencias y la evaluación del desempeño, es también importante tomar en cuenta la satisfacción de la compensación que tienen por su trabajo.

Es de naturaleza humana dedicar mucho esfuerzo a las actividades que son remuneradas y menos esfuerzo en las actividades que no lo son, por lo que es importante cuidar que el sistema de compensación recompense el desempeño relacionado directamente al logro de los objetivos estratégicos.

La clave para motivar a los empleados a comportarse de una manera que promueva o fomente el logro de los objetivos estratégicos, recae en la forma en que el sistema de compensación se relaciona con estos objetivos.

La compensación integra sueldo, incentivos, prestaciones e ingreso variable, siendo sus definiciones las siguientes:

Sueldo: es la remuneración mensual en efectivo y constituye la parte más importante de la compensación al empleado, es recomendable que esté en promedio del mercado o incluso por arriba del promedio para retener a los empleados.

Prestaciones: son los pagos en efectivo o en especie adicionales al sueldo, por ejemplo, aguinaldo, prima vacacional, seguros médicos o de vida, vales de despensa, vales de gasolina, fondo de ahorro, entre otros. Algunos están obligados a otorgarse por ley.

Incentivos: es una cantidad de dinero condicionada que recibe el personal cuando se cumplen ciertas condiciones predefinidas, como son los bonos de productividad, de cumplimiento de metas y de desempeño. La empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal por lograr mejores resultados de su personal a futuro.

En la compensación, los factores tales como la equidad interna y la competitividad externa son muy importantes y valorados por los empleados, evaluación que siempre se refleja en la satisfacción de trabajo, la motivación y en el clima organizacional.

Actualmente las empresas han cambiado la forma tradicional de integrar las compensaciones, antes el empleado recibía la misma cantidad mensual independientemente de si su desempeño era bueno o no, ahora, al empleado se le da una parte fija (sueldo y prestaciones) y una parte variable (incentivos) que puede llegar a ser muy diferente en comparación de un mes a otro. Esta parte variable está determinada y calculada en su monto de acuerdo al desempeño del empleado y al avance o logro en el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Algunas recomendaciones para los incentivos son las siguientes:

- Definir los objetivos de desempeño de cada persona, deben ser realistas y alcanzables, además, éstos deben estar vinculados a los objetivos estratégicos, es decir, deben ser congruentes y estar alineados.
- En base a los objetivos de desempeño, definir sus indicadores y definir los incentivos, es decir, las consecuencias significativas en la remuneración, carrera profesional y satisfacción en el trabajo, consecuencias que deben estar totalmente alineadas al logro de los objetivos estratégicos de desempeño.
- Definir y comunicar los indicadores de desempeño y los incentivos buscando que sean equitativos en puestos y dimensión de resultados a conseguir. De esta manera, se relacionan las necesidades de la ejecución de la estrategia y las necesidades personales.

- No se deben otorgar incentivos a empleados cuyo desempeño no cumple con los requisitos establecidos, y nunca por fuera del sistema de incentivos de remuneración, hacer esto, nulificaría la confiabilidad del sistema de compensaciones.

De esta manera, las empresas influyen el comportamiento de los empleados para que sea congruente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Normalmente existen dos tipos de incentivos:

- a) **Corto plazo o bonos sobre utilidades:** el cálculo de la cantidad está basada en la evaluación del desempeño y son pagados en efectivo, por lo general una vez al año.
- b) **Largo plazo o participación accionaria:** el cálculo de la cantidad está sujeta al desempeño de largo plazo, por lo general al valor de la acción de la empresa. Normalmente su pago implica tener derecho de opción de compra de acciones comunes de la empresa en un momento determinado, y a un valor establecido al momento de tener el derecho de opción de compra.

Las empresas deben definir que tipo de incentivos les conviene implementar dentro de su sistema de compensaciones, además, definir en qué niveles de la estructura organizacional se van a otorgar para mantener un clima laboral sano. Las empresas en su experiencia otorgan el incentivo de corto plazo a todos los niveles de la estructura organizacional, mientras que los de largo plazo, se otorgan únicamente a niveles de alta gerencia, ya que implican el tener madurez ejecutiva para el manejo de riesgo y tolerancia a la frustración.

3. CONCLUSIONES

El primer paso para dirigir a la empresa hacia un desempeño sobresaliente, definitivamente consiste en marcar el rumbo mediante el proceso de planeación, pero para implementar los planes es necesario contar con una estructura y sistemas adecuados no solo a las estrategias, sino a la cultura organizacional particular de cada organización, la cual es un elemento de cohesión que produce normas de comportamiento, es decir, formas o estilos casi uniformes de trabajar, orienta las decisiones y se refleja principalmente en la observancia de las políticas y procedimientos de control administrativo. Pero si no es desarrollada de forma adecuada, también puede obstaculizar la efectividad de la empresa.

Sabemos por ejemplo, que la introducción de los sistemas de control administrativo, que por lo general es resultado de un proceso de planeación estratégica, frecuentemente está acompañada de resistencia por parte de empleados en niveles jerárquicos inferiores de la organización, donde la percepción hacia la herramienta en cuanto a su objetivo es muy distinta a la que tienen los niveles superiores. En la fase de implementación, dominan los obstáculos que ocurren por la resistencia de empleados hacia la nueva herramienta y la carga adicional de trabajo. Por otro lado nos enfrentamos cada vez más a nuevos tipos de organización, cuyo comportamiento es difícilmente predecible ya que están integradas por diferentes tipos de cultura y estructuras organizacionales que se ajustan paulatinamente a la estrategia, creando incertidum-

bre y afectando directamente al Talento Humano, lo que provoca una inestabilidad en la congruencia de objetivos individuales vs los objetivos de la empresa.

Por lo anterior, es imperante que antes de introducir un sistema de control en las empresas, se tenga un mejor conocimiento de la organización, para que se busque claridad y congruencia en un lenguaje común y lograr una acción alineada a los resultados esperados, es decir, los responsables de lograr los objetivos estratégicos deben ser muy sensibles a la sinergia existente entre los factores claves para la competitividad empresarial, siendo éstos la Planeación Estratégica, el Control Administrativo y el Talento Humano.

Los autores Thompson & Strickand, en su libro Administración Estratégica, definen muy acertadamente un principio de administración estratégica que tiene que ver con las personas y la estrategia: "La norma inquebrantable para juzgar si los individuos, equipos y unidades organizacionales han realizado un buen trabajo es si cumplen los objetivos de desempeño de manera consecuente con la ejecución eficaz de la estrategia". Esta definición debe marcar la pauta para que los responsables de la instrumentación de la estrategia, la realicen con el fin de desarrollar la capacidad de ejecución, integrando diversos aspectos relacionados a la Planeación Estratégica, Control Administrativo y Talento Humano explicados en este documento.



4. BIBLIOGRAFÍA

- Competence at work. Models for superior performance. Lyle M. Spencer, Jr., Phd and Signe M. Spencer. Editorial Wiley. 1993.
- Administración Estratégica Thompson & Strickland. Editorial McGraw-Hill
- Management Control Systems. Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan. Editorial McGraw-Hill. 11a. edition.
- Strategic Management 10^a. Edition. John A. Pearce y Richard Robinson. Editorial McGraw-Hill
- 360° Feedback. Mark R. Edwards and Ann J. Ewen. Editorial Amacom
- Control in Business Organizations (Pitman series in the role of accounting in organizations and society) MERCHANT, Kenneth
- Training & Development Journal; May85, Vol. 39 Issue 5, p145, 1/3p
- Dávila, Anabella. H. Martínez Nora. Cultura en Organizaciones Latinas. Siglo veintiuno editores. México. 1999.
- Simons, Robert. Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy
- Méndez, Carlos E. Transformación Cultural en las Organizaciones. LIMUSA 2006.

ESTIMADO SOCIO

boletín técnico

Cualquier comentario, observación o sugerencia a este Boletín favor de hacerlo llegar directamente a los autores.

CPC y MA. Blanca Tapia Sánchez
Directora de Enlaces Académicos; ITESM
Campus Cd. de México.
e-mail: btapia@itesm.mx

LIC y MA. Patricia Luna Arredondo
Socio Director de Calimeria Business
Intelligence S.A. de C.V.
e-mail: patricia@calimeria.com