



UNIVERSIDAD UDLA
DE LAS AMÉRICAS PUEBLA

HACIA UNA AMÉRICA LATINA MÁS UNIDA E INTEGRADA

CLADEA 2008

XLIII Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano
de Escuelas de Administración

Del 22 al 25 de Octubre



“Diseño Organizacional y Gobierno Corporativo: Hacia una Gestión de Proveedores Competitiva”

Por: Mtra. Laila Elías Lian*, aspirante al Doctorado en Administración en la Universidad Anáhuac México Sur.

*Dirigida por el Dr. Miguel Angel Axtle Ortiz titular de Metodología de la Investigación Cualitativa en el Doctorado en Administración de la Universidad Anáhuac México Sur.

RESUMEN

Se describe la necesidad de crear un diseño organizacional que adopte una gestión de proveedores, basada en principios de gobierno corporativo, para lograr que los procesos de adquisiciones sean más competitivos a nivel nacional e internacional.

Diversos aspectos se analizan para realizar un diseño organizacional empleando algunas herramientas a fin de que las empresas sean capaces de innovar, implantar procesos transparentes, manejar tecnologías necesarias, crear estrategias de vinculación y fidelidad de sus clientes, emplear un alto grado de flexibilidad, una comunicación ágil y un equilibrio entre sus factores de riesgo.

Se muestra el camino para que las empresas puedan adaptarse a su medio y diversificar su mercado.

SUMMARY

It is described the need of creating an organizational design that adopts supply management, based on corporate governance principles, to achieve more competitive national and international business processes.

Several aspects are analyzed to develop an organizational design using some tools so that companies be able to innovate, establish transparent processes, manage necessary technologies, develop client's linking loyalty strategies, a higher flexibility, agile communication and a striking balance between its risk factors.

The way firms can adapt to their environment and diversify its markets is shown.

PALABRAS CLAVE

Diseño Organizacional, Gobierno Corporativo, Gestión de Proveedores, Competitividad y Flexibilidad.

KEYWORDS

Organizational Design, Corporate Governance, Supply Management, Competitiveness and Flexibility.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo de investigación se analiza y explora la relación que guarda el diseño organizacional utilizando principios de gobierno corporativo dentro de los procedimientos de la gestión con proveedores.

Una gestión de proveedores bien planeada, fundamentada y vinculada con todos los procesos sirve para posicionarse en el mercado, optimizar su funcionamiento y el de su cadena de valor. De tal forma que logre satisfacer todas las expectativas de cumplimiento del cliente final y por ende ser más competitiva.

Resulta conveniente definir todas aquellas actividades y procesos que van orientados a integrar a la empresa con su medio para obtener mejores prácticas corporativas, siempre utilizando la ética empresarial y la responsabilidad social como actitudes que conduzcan el quehacer diario de las organizaciones. Esto da como resultado que todos los involucrados se sientan parte de un mismo proceso y se comprometan a llevarlo a cabo.

Se analizan algunos de los valores que deben guiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones a fin de formar una filosofía conjunta, misma que debe ser congruente con el tipo de empresa. Así mismo el liderazgo que adopta, fomenta y practica debe ser acorde con lo que existe en su ambiente tanto interno como externo.

Por otra parte, se analizan las condiciones óptimas que deben tener las empresas para generar estrategias de transparencia, competitividad y confiabilidad. Todas ellas encaminadas a lograr un liderazgo el cual transforme y aporte los elementos claves para diseñar nuevas acciones a seguir, de tal manera que posicione a la empresa en un lugar estratégico para competir a cualquier nivel y mercado.

El entorno cambiante que se vive en la actualidad, hace que estas prioridades competitivas logren que una empresa sobreviva y de no tenerlas termine por desaparecer.

También se describe lo importante que representa manejar procedimientos flexibles, así como una línea de comunicación abierta, a fin de agilizar todos y cada uno de los procesos, evitando la burocracia y una deficiente adaptación en el mercado actual.

Así se pueden crear estructuras de negocio las cuales fortalecen la economía de manera global. Ya no se puede pensar únicamente en el éxito de la empresa en si, hoy en día se debe pensar en formar alianzas estratégicas con todos los socios comerciales a fin de generar valor en y para toda la cadena de suministro y procesos involucrados, haciendo que las empresas se solidifiquen a través del tiempo.

“Una empresa destaca cuando se abre, comparte y se diversifica”

DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SUS IMPLICACIONES

Rico y Fernández (2002, p. 415-416) escriben que autores como Brown y Moberg (1980), Mintzberg (1991), Robbins (1991), Simon (1981) y Starbuck y Mystem (1981) conciben al diseño organizacional como “el proceso mediante el cual se construyen o cambian las estructuras de las organizaciones para lograr los objetivos propuestos”. Citan también a Mintzberg (1989) al referirse al proceso del diseño organizacional como la “concepción de una idea inicial y después manipular los elementos que afectan la división y coordinación”.

De esta forma cada individuo que esta involucrado en todo el proceso de una misma actividad, lo debe tener perfectamente comprendido, ubicado, razonado y así lo puede desempeñar de la manera más productiva y eficiente posible. Para lograrlo, es necesario que dentro de la organización se gestione adecuadamente el conocimiento obteniendo así una evolución e innovación conjunta, lo cual hace a la empresa portadora de valor y de ventajas competitivas.

Cabe señalar que en el proceso de implementación de un diseño organizacional integrado, todos los niveles de la empresa deben involucrarse; desde la alta dirección hasta el colaborador de menor jerarquía, con la intención de unificar el criterio de crecimiento y desarrollo organizacional, orientar el rumbo de la organización y crear un sentimiento de pertenencia por parte de todos y cada uno de los individuos relacionados con ella.

Si se quiere lograr que la información se transforme en acciones y decisiones, se debe comenzar por ocuparse de trazar líneas de comunicación (internas y externas) a fin de evitar procedimientos de encadenamiento, ya que la información es un diferenciador competitivo sustentable lo cuál se contrapone con la visión de Oberto A. (2005) en su artículo Gestión del Conocimiento para la Innovación Organizacional: Una Visión desde Ibero América.

La información necesaria, oportuna y veraz podría ser un diferenciador competitivo, aunque no es el único ni el más efectivo para que la organización sea estratégicamente diferente a su competencia y/o para que este dentro o fuera de su negocio.

Dentro del diseño organizacional la comunicación eficazmente compartida, la flexibilidad, y los valores que guían el actuar dentro de la empresa, representan componentes intangibles pero trascendentes. Si son bien gestionados, pueden aportar mayor rentabilidad, sustentar relaciones a largo plazo y fomentar el bienestar social.

Al respecto se puede concebir a los valores como un conjunto de sentimientos y comportamientos los cuales son conducidos por ciertas leyes morales que están orientadas al bien común. Asimismo pueden enriquecer profesional, personal y espiritualmente al ser humano cuando son adoptados como parte de su actuar cotidiano.

Cabe señalar que el conocimiento compartido entre todas las áreas de la empresa hace que ésta forme un *know how* de todos los procesos y actividades que se realizan, mismo que se traduce en experiencia acumulada, la cual ayuda a que sea más eficiente y permanezca vigente en el mercado.

Münch G. (2005, p. 97-99) en su libro *Calidad y Mejora Continua*, menciona que para que exista en las empresas un compromiso real y común, hay que compartir el conocimiento, para lo cual es necesario:

1. Integrar un equipo directivo, donde éste se comprometa activamente para desarrollar habilidades de liderazgo a fin de que toda la organización colabore en equipo. Se practique una verdadera comunicación, integración, coordinación y compromiso para la resolución óptima de los problemas, en el cual el reconocimiento y la práctica continúa de valores comunes fortalezcan la filosofía organizacional.
2. Se lleve a cabo un diagnóstico y análisis de la cultura organizacional de tal forma que se conjuguen todas las prácticas, valores, políticas, experiencias, sistemas, estructuras y procesos existentes en la empresa, es decir, los sistemas formales e informales.

De acuerdo a Rico y Fernández R. (2002, p. 416) diseñar organizaciones supone un doble proceso:

- a) Elaborar planes mediante los cuales concebimos, fragmentamos y coordinamos unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin.
- b) Operacionalizar tales proyectos en acciones que conviertan el producto o servicio pretendido en una realidad objetiva.

Se puede decir que el diseño organizacional por si solo no es suficiente, tiene que estar sustentado y ser aplicado en situaciones reales de la empresa por medio de estrategias y acciones a seguir, de modo que se vea reflejado en el logro de los objetivos de la misma.

Finalmente se puede concluir que el desarrollo de un diseño organizacional adecuado a las necesidades del cliente, los valores interpersonales y culturales tanto internos como externos de las organizaciones latinoamericanas, así como la adopción de conductas éticas orientadas a cumplir con una responsabilidad social en la práctica laboral, hacen que las empresas sean más eficientes y por lo tanto más competitivas.

GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo a Carrasco G. y Laffarga B. (2007, p. 3350) “La práctica financiera de las empresas en las últimas décadas ha provocado una pérdida de confianza en el mercado. Esto debido a que la información que presentan no refleja la verdadera situación financiera, por tal motivo es calificada como carente de transparencia informativa y de realizar auditorias externas deficientes.

Lo que se consigue con prácticas de buen gobierno corporativo es recuperar la confianza del mercado, impulsar a las empresas a que suministren información financiera transparente sobre aspectos organizacionales, estratégicos y sobre el contenido en si de la información que se divulga.

Los códigos de buen gobierno corporativo pretenden dirigir la estructura de las organizaciones y guiar la actuación de las mismas. De esta forma, el gobierno corporativo se vuelve un conjunto de reglas que guían y limitan la acción de los gerentes y establecen los fundamentos de la gobernanza para las organizaciones”.

Mucho se habla en las organizaciones sobre la mejor manera de gestionar el talento humano y prácticas financieras transparentes, sin embargo en ocasiones encontramos inconsistencias e incongruencias, ya que la filosofía de la que se presume no es aplicada en la realidad de las organizaciones. Esto normalmente desmotiva y crea un ambiente de incertidumbre, pues no se cuenta con la confianza suficiente.

Para atender lo anterior, es necesario:

1. Que toda la gente de un mismo proceso tenga conocimiento de las necesidades existentes y este capacitada para realizar la parte que le corresponda
2. Que la información se comparta a todos los niveles de la empresa (dependiendo de su actividad)
3. Que se formen equipos de trabajo los cuales se fijen bajo los mismo objetivos finales
4. Que exista una coordinación, de modo a ir monitoreando el logro de dichos objetivos en el tiempo y la forma acordados
5. Que exista una retroalimentación de cada una de las actividades y ese conocimiento se convierta en procedimientos susceptibles de mejora

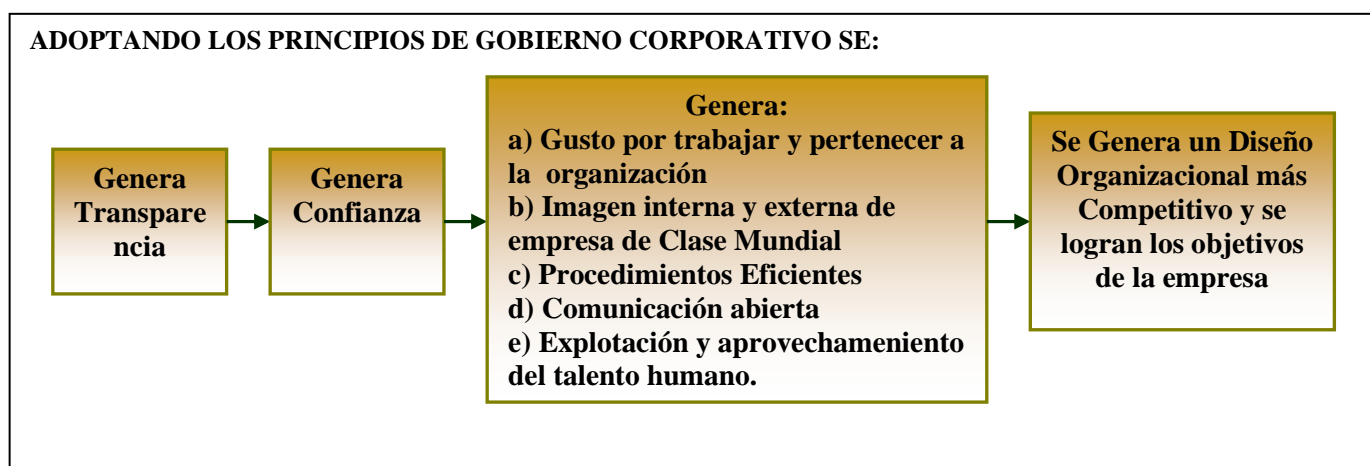
Cano M. (2006, p. 6-8) comenta en su escrito El Gobierno Corporativo un Desafío reciente para la Gerencia Estratégica Empresarial que “al implantar estrategias de gobierno corporativo en las empresas, se crean ciertas oportunidades para acceder y competir en los mercados tanto locales como internacionales”.

Así mismo, las actividades inherentes al gobierno corporativo relacionan un proceso de presentación de informes financieros, manejo del talento humano y la interrelación de los usuarios internos y externos.

También escribe que actualmente las tendencias internacionales se orientan cada vez más a implementar en las empresas los códigos de buen gobierno y consideran esta práctica como uno de los actos más importantes del modelo poscapitalista. Dichos códigos hacen legítimo el sistema económico y permiten asegurar a la sociedad (representada en clientes y proveedores), el estado (representado por alguna de sus superintendencias o en su dirección de impuestos), y los accionistas (representados por sus apoderados o por ellos mismos), la confianza para la correcta gestión y dirección de las empresas.

Por ello, al aplicar estrategias de gobierno corporativo se hace a las organizaciones más eficientes y rentables (ver cuadro 1), ya que pueden generar mayores utilidades, así como un crecimiento y posicionamiento en el mercado, ofreciendo productos y/o servicios de calidad, cubriendo las necesidades, gustos deseos y preferencias de sus clientes.

Esto ayuda a mejorar la imagen, los procedimientos y la comunicación, se explota el talento que se tiene y le ofrece mayores oportunidades de crecimiento a la empresa. Lo anterior genera un diseño organizacional más eficiente y competitivo.



Cuadro 1: Ventajas que se generan al implementar Principios de Gobierno Corporativo.
Fuente: Elaboración Propia

Tal y como lo mencionan, los Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD, (2004) “son un instrumento que ofrece normas no vinculantes y

buenas prácticas, así como una guía para su implementación susceptible de ser adaptada a cualquier circunstancia de cada país o región”.

La práctica de éstos principios hace que todas las actividades que se realizan en las empresas estén orientadas bajo un marco regulatorio y de transparencia tanto financiera como operacional.

Según lo señalan, la finalidad de los Principios es ayudar a los países a evaluar y perfeccionar los marcos legal, institucional y reglamentario aplicables al gobierno corporativo de sus respectivos territorios, y ofrecer orientación y sugerencias a las bolsas de valores, los inversores, las sociedades y demás partes que intervienen en el proceso de desarrollo de un modelo de buen gobierno corporativo, lo cual debe formar parte de un diseño organizacional actual y trascendente.

De esta forma, las empresas pueden llegar a lograr un mayor crecimiento, una estabilidad financiera, un aumento en el desarrollo de la economía a nivel mundial, contribuir a una sana expansión económica (derivado de la globalización), orientarse hacia una expansión del comercio mundial sobre una base multilateral y no discriminatoria. Todo esto de acuerdo con las obligaciones internacionales.

Aguilar, *et al.* (2007, p. 25-26) resumen los 6 Principios básicos que garantizan las condiciones mínimas aceptables para aplicar un gobierno corporativo:

1. Asegurar las bases de un marco efectivo para un gobierno corporativo eficaz (claridad en la información)
2. Defender los derechos de los accionistas
3. Trato para todos los accionistas
4. Papel del gobierno corporativo de los terceros legítimamente interesados
5. Comunicación y transparencia informativa
6. Responsabilidades del consejo de administración

Por lo anterior se puede decir que las empresas deben estar orientadas a la observación del lado humano, otorgando al personal los recursos (tanto materiales como humanos) necesarios para que puedan desempeñar adecuadamente sus funciones. De esta forma se sentirán motivados y trabajarán para obtener un crecimiento tanto personal como profesional, siempre dentro de un marco de transparencia, lo cual impactará en el logro de sus objetivos (personales y colectivos). Esto se reflejará en la productividad y competitividad de las mismas.

Así mismo, se debe velar por los intereses de los accionistas, evitar tratos poco éticos e ilegítimos, fomentar una comunicación ágil y activa y concensuar los intereses de todos los involucrados a fin de lograr los objetivos primordiales del negocio.

GESTIÓN DE PROVEEDORES

Para entender el concepto de gestión de proveedores resulta importante definir la norma ISO 9000.

Esta norma es un modelo de aseguramiento de calidad, el cual garantiza que la gestión de proveedores sea llevada de la manera más eficiente dentro del diseño organizacional.

Münch G. (2005, p. 60) resume que “la finalidad de la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) es proporcionar confianza al consumidor, pues existe un sistema de calidad que garantiza que los productos satisfacen sus necesidades.

Estas normas son aplicables a cualquier tipo de empresa, asegura un sistema gerencial de calidad, desarrolla una serie de guías que determinan los lineamientos que se requieren para lograr un sistema de calidad así como un desarrollo organizacional eficaz”.

De acuerdo a Herrera y Osorio (2006, p. 71) la definición del concepto de gestión de proveedores dentro de la norma ISO 9001, se refiere a que “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar los productos y/o servicios de acuerdo a los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios de selección, evaluación y reevaluación”.

También escriben que para realizar una adecuada gestión de proveedores, se debe tomar en cuenta la información existente en el medio (interno y externo) de la empresa y a la incertidumbre del mercado. Esto hace que se despierte el interés por estudiar diversas alternativas de acuerdo a las prioridades y requerimientos de la empresa, de tal manera que se seleccionen ciertos criterios (ponderaciones) para evaluar la capacidad de cumplimiento que podría tener cada proveedor frente a la empresa en cuestión y así se logre discernir para luego seleccionar la mejor alternativa de acuerdo con los criterios previamente definidos.

Dichos criterios (ponderaciones) generan cierta complejidad al proceso de gestión de proveedores pues en la mayoría de los casos resultan eminentemente subjetivos, lo que produce diferencias significativas en su calificación para asignarle el contrato al proveedor ganador.

Los criterios de selección de un proveedor ganador dependen completamente de quien realice la evaluación, por ello es importante que las personas encargadas de ésta labor tengan un criterio objetivo, cuenten con la experiencia necesaria para hacerlo y sobre todo tomen en cuenta la opinión de todas y cada una de las áreas involucradas.

El problema al que se enfrentan ese tipo de estudios es que en diversas ocasiones una sola área decide quien será el futuro proveedor pero no repasa en las cuestiones jurídicas y/o técnicas a las que se enfrentarán las personas que operan y administran dichos contratos firmados.

Resulta recomendable y sumamente útil (sin caer en trámites burocráticos) que se forme un equipo de trabajo, el cual evalúe las propuestas de los proveedores en base a su experiencia, criterios de evaluación, condiciones contractuales y aspectos legales y operacionales para poder decidir así quien será el futuro proveedor.

Debido a que la gestión de proveedores es una parte importante dentro del diseño organizacional, resulta trascendente eliminar, en la medida de lo posible, esta subjetividad a la hora de evaluarlos, lo cual exige herramientas más concretas que proporcionen la tranquilidad en el proceso de toma de decisiones, tanto en lo referente al resultado, como al proceso para llegar a él.

A continuación se expone una metodología que las empresas pueden utilizar para seleccionar y/o evaluar la eficiencia de un proveedor. Cabe señalar que este ejemplo no puede ser utilizado ni generalizado pues los criterios van en función de las prioridades y requerimientos de cada empresa.

1. Se forma un grupo de trabajo (expertos) los cuales gestionan los contratos con los proveedores a fin de que aporten su punto de vista sobre los criterios más importantes o representativos que deben tener los proveedores para la empresa logre su máxima eficiencia
2. Se reciben las propuestas hechas por los proveedores para negociar diferentes opciones y condiciones comerciales
3. Se pondera cada una de los criterios previamente seleccionados
4. Se da una calificación a cada criterio
5. Se selecciona al proveedor ganador en base a su propuesta económica y/o técnica, experiencia y calificación asignada y se procede a firmar los contratos correspondientes

ANÁLISIS DEL PAPEL QUE JUEGA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES DENTRO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL GOBIERNO CORPORATIVO

Dentro de un diseño organizacional estratégico se debe contemplar la gestión de proveedores como una actividad, que al desarrollarla eficientemente, puede elevar la competitividad tanto nacional como internacional de las empresas.

Para ello, es de gran utilidad que se realice un análisis de la manera en que una empresa se interrelaciona con sus socios comerciales, ya que por tales relaciones puede conseguir condiciones más favorables de negociación a mediano y largo plazo. Es conveniente implantar principios de gobierno corporativo los cuales rijan estas relaciones con transparencia y ética empresarial.

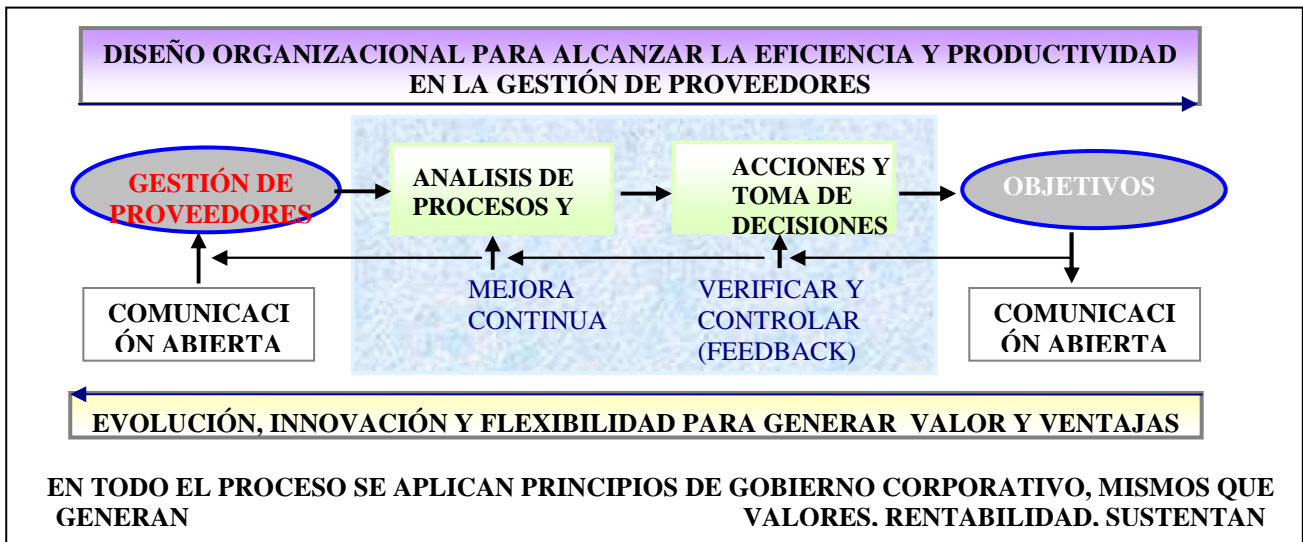
Esto hará que dicha empresa diversifique su capacidad comercial tanto a nivel nacional como internacional y así pueda entrar en un estado de competencia en igualdad de circunstancias, algo que resulta sano y enriquecedor para el cliente, pues se evitan los monopolios y se ofrece la mejor calidad y servicio posible al consumidor final. Con lo anterior se puede mitigar un diseño organizacional pobre y poco funcional.

En el cuadro 2, se observa que la gestión de proveedores dentro del diseño organizacional resulta una actividad importante, ya que permite conocer y analizar los procesos y sistemas de cada tarea, con el fin de tomar las decisiones pertinentes, logrando así cumplir con los objetivos finales.

Todos los procesos deben estar encaminados a conseguir una mejora continua, así como una retroalimentación la cual ayude a controlar y eficientar cada procedimiento. Para ello, se debe realizar un análisis del nivel de eficiencia y productividad de la empresa, lo cual aporta ciertas ventajas competitivas y consigue su permanencia en el mercado a mediano y largo plazo.

Este análisis y toma de decisiones debe estar fundamentado bajo principios de gobierno corporativo de modo que aporte transparencia, fomente los valores y el bienestar social de los *stakeholders* y la sociedad en general.

Para llevar a cabo este proceso, resulta imprescindible que exista una comunicación abierta, a fin de lograr que la empresa sea cada vez más flexible, coordinada, ágil en todas y cada una de sus actividades, lo que finalmente se refleja en su amplia capacidad de respuesta frente a su medio (interno y externo).



Cuadro 2: Diseño Organizacional para alcanzar la Eficiencia y Productividad en la Gestión de Proveedores.
Fuente: Elaboración propia

El papel de la Flexibilidad Comercial en las organizaciones.

Es importante definir el término de flexibilidad, a fin poder entender la relevancia que guarda para la optimización de los procesos y actividades dentro de la gestión de proveedores, así como en el diseño organizacional.

Martínez y Pérez (2006, p. 124) en su artículo La Flexibilidad de la Cadena de Suministro; Un estudio empírico de la industria de la automoción, citan a Upton, (1994) quien considera a la flexibilidad como “la capacidad de responder o adaptarse a nuevas situaciones con el menor costo, tiempo, esfuerzo y/o pérdida de resultados posible”.

Así mismo comentan que de acuerdo a Jaikumar (1986) y Álvarez Gil (1994) “la flexibilidad constituye una herramienta de mejora en la posición competitiva de la empresa, especialmente en relación con la toma de decisiones para la implantación de nuevas acciones y tecnologías”.

Sin embargo la visión que los directivos tienen de la flexibilidad en ocasiones es parcial e incompleta, ya que se centran más en la flexibilidad de las máquinas que en la del sistema en general.

La consecuencia es que el personal se sienta poco motivado y muestre falta de interés por mejorar y eficientar su trabajo.

Hay que tener en mente que ninguna máquina o herramienta tecnológica puede ni podrá sustituir la sensibilidad, calidez y trato humano en el trabajo.

Como lo señala Llano C. (2000) es su libro *La Amistad en la Empresa*, cuando las empresas se focalizan en el individuo, definen el objetivo del trabajo, motivan a cada persona para que alcance ese objetivo, y forman un ambiente donde el trabajador pueda practicar su autocontrol. De esta forma el hombre mira más hacia la motivación, al querer, lo cual corresponde a su nivel de voluntad. Asimismo, si se centra en la tarea, su atención se refleja en la enseñanza y al saber, lo cual corresponde a su nivel de inteligencia.

Una empresa que vive y se conduce con ciertos parámetros de conducta y escala de valores tiene como resultado un equipo de trabajo más integrado, fidelizado y satisfecho. Llano también hace alusión que de nada sirve predicar lo que no se practica, por ello al ser congruente con lo que se piensa, se dice y se hace, se obtienen resultados más consistentes y confiables a los ojos de todos.

Martínez y Pérez (2006, p. 124-125) comentan que “si las organizaciones se vuelven más flexibles en sus procesos internos de producción, así como en la gestión de su logística en la cadena de suministro, obtienen ciertas ventajas competitivas”.

Lo anterior lo fundamentan debido a que los flujos o la cadena de cada material y/o servicio que utilizan para elaborar el producto y/o servicio final, afectan de forma importante a todos los procesos y por ende a los resultados del negocio. Por tanto, la flexibilidad total del sistema involucra las relaciones interpersonales que guardan todos y cada uno de los individuos que forman parte de ese proceso. Esto representa un recurso el cual bien administrado logra un enriquecimiento del conocimiento de dicho sistema.

De esta manera, la cadena de suministro puede representar una fuente potencial de mejora de la eficiencia de la empresa y al mismo tiempo abarcar dimensiones o campos necesarios que influyan directamente en los gustos, deseos y preferencias de los clientes, de tal manera que se eliminen los candados y se consiga fomentar relaciones a largo plazo entre cliente – proveedor.

Al hacer más flexible y eficiente la cadena de suministro, generalmente se mejora el rendimiento general de la empresa, lo que se traduce en ofrecer mayor calidad, menores costos de operación y administrativos, así como una recepción y comprensión mayor de las necesidades internas (procesos) y externas (clientes), dando como resultados generar clientes mas satisfechos y procesos más ágiles y eficientes.

COMO IMPACTA LA DIVERSIDAD EXTERNA EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente las empresas se enfrentan a diversos retos debido a la incesante competencia que existe a su alrededor, por ello como organizaciones estructuradas y diversificadas deben valerse de múltiples estrategias que les ayuden a lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tales estrategias van en función del tipo y tamaño de empresa, sector, objetivos definidos, expectativas creadas, tipos y necesidades de clientes, en fin, una serie de parámetros que al irse identificando, midiendo e integrando se podrá llegar a obtener lo que se conoce como *coopetencia*.

Oberto A. (2005, p. 20) escribe que de acuerdo a Braderburguer y Nalebuff (1996) “la *Coopetencia* es definida como la palabra asociada al marketing a partir de los esfuerzos que realizan las compañías, donde lo que se busca es ofrecer soluciones a los clientes, más que productos aislados, haciendo más atractiva y novedosa la presentación del producto, con ahorros implícitos en sus costos publicitarios”.

Diseño de Cooperación

Dentro del diseño organizacional, es necesario que las organizaciones establezcan un *diseño de cooperación*. De esta forma se puede llegar a formar y/o fortalecer vínculos con otras empresas relacionadas; también se puede llegar a potencializar los recursos (tanto materiales como humanos), enriquecer el talento y lograr una mayor competitividad, fomentando relaciones comerciales más sólidas y diversificadas.

Existe la necesidad de definir el concepto de *diseño*, el cual inicia con el desarrollo de una idea, misma que tiene la expectativa de cubrir ciertas necesidades para todos y termina en un modelo estructurado funcional. Por eso la finalidad de cualquier diseño es formar una estructura mediante una serie de elementos a fin de obtener un resultado útil para el medio que le rodea y sirviendo para su fin último de creación.

Por otro lado, *cooperación* es hacer que todos contribuyan o colaboren para lograr la participación y fomentar el sentido de pertenencia dentro de una actividad y/u organización, siempre orientados a un fin común. En pocas palabras, es buscar y encontrar la participación activa y positiva de toda la gente que se relaciona en un proceso o actividad pues se siente lo suficientemente motivada para hacerlo.

Así se puede concluir que el *diseño de cooperación* (dentro del contexto de *diseño organizacional*) es aquel modelo o estructura que describe o desarrolla una actividad o proceso de manera conjunta, donde

solicita la participación de los involucrados a fin de obtener resultados funcionales para todos, logrando así un objetivo común.

Como lo mencionan Carrasco G., *et al.* (2007, p. 3351-3352) “un *diseño de cooperación* se crea cuando las empresas se ven en la necesidad de formar alianzas estratégicas con sus grupos de interés (*stakeholders*) y donde todos los esfuerzos de la empresa se van encaminando a cubrir las expectativas no nada mas de los socios y directores, sino también de sus acreedores, proveedores, trabajadores, clientes, contratistas, comunidad local y la sociedad en general”.

DISCUSIÓN

Para que se lleve a cabo un cambio real dentro del diseño organizacional, es importante que las empresas se centren en analizar y estudiar algunos aspectos, los cuales son la clave para que se pueda dar paso a ese cambio.

Uno de estos aspectos es la filosofía (valores, normas éticas y culturales de conducción), misma que rige el comportamiento de los individuos.

Sin embargo esa filosofía debe ser llevada a la práctica. Para ello, la alta dirección y los niveles medios deben trabajar en conjunto para elaborar, desde el corazón de esa filosofía, los principios, estrategias, acciones a seguir y planes de trabajo, estableciendo una coordinación dentro de ese proceso de cambio cultural. De esta forma se logra obtener un enriquecimiento laboral, procesal y funcional dentro de las organizaciones. Asimismo, se comienza a generar congruencia entre lo que se predica con lo que se actúa.

De acuerdo a García E. (2002, p. 56) en su escrito Modelos de Gestión de la Empresa Multinacional, “el crear un Diseño Empresarial ayuda a coordinar el éxito de un proceso de transformación, de fusión, o el de una nueva estrategia, a fin de obtener un *proyecto corporativo*”.

Si dentro de las empresas se integran procesos más flexibles en su estilo de liderazgo y en su manejo del conocimiento de todos y cada uno de los procesos involucrados, éstas podrán adaptarse más fácilmente a los cambios, tanto internos como externos.

Aplicando lo anterior, se pueden conseguir diferentes y más eficientes formas para gestionar las relaciones con los proveedores, de modo que sus actividades, estrategias y procedimientos sean más competitivos. Así es probable que aumente el desempeño organizacional, se reduzcan los costos de la cadena de suministro y se aumente la participación de la empresa en el mercado.

Para lograr que esta gestión sea más simple y ordenada resulta conveniente que las empresas se apoyen en dos herramientas:

1. Tecnologías de la información, mismas que pueden eliminar la complejidad de las cadenas de suministro altamente complicadas.

Los beneficios que aportan dichas tecnologías de la información son:

- Conocer la competencia y el sector
- Analizar los indicadores económicos a fin de trazar estrategias que satisfagan la demanda
- Analizar los procesos internos, para aplicarle las mejoras necesarias
- Analizar los cambios de necesidades y requerimientos de los clientes a fin de estar al día e ir creando, innovando y reestructurando nuevos productos y/o servicios.
- Simplificar los procesos, lo cual se traduce en un aumento de la calidad y una eliminación de costos de operación innecesarios y excesivos
- Analizar las nuevas oportunidades de negocio a mediano y largo plazo
- Conocer y desglosar perfectamente los componentes que rigen la cadena de suministro
- Crear estrategias de fidelización y vinculación de los clientes (internos y externos)
- Realizar una planificación estructurada de cada operación y proceso
- Segmentar a los clientes y al mercado (tanto meta como potencial), lo cual genera un valor estratégico y competitivo
- Desarrollar políticas y estrategias por cada segmento que se identifique
- Ahorrar de tiempo, dinero y esfuerzos innecesarios
- Conocer y controlar el nivel de inventario óptimo
- Exportar la empresa en si (e-commerce)
- Identificar las necesidades que existen dentro de los procesos de la cadena de suministro para implantar procesos de alto desempeño que los cubra y los vuelva más competitivos

2. Análisis y estructura de los procedimientos en la gestión de proveedores.

Es muy importante evitar conflictos de interés entre los *stakeholders*, ya que afecta la gestión de los procedimientos de la cadena de suministro.

Para ello, es necesario que todos los involucrados de la cadena de suministro conozcan perfectamente la parte operacional y/o administrativa que les corresponde manejar y que exista un coordinador que integre toda la información de los diferentes procedimientos.

A continuación se presenta un ejemplo el cual describe y desarrolla la forma de realizar una planeación estratégica de cada procedimiento. Lo anterior con la intención de que la cadena de suministro y por ende la gestión de proveedores de las empresas sea altamente eficaz y eficiente.

De esta forma se integran todas las actividades y se compromete a todos los responsables para hacerlo, obteniendo así los resultados necesarios para alcanzar los objetivos finales de la empresa.

Ejemplo: Procedimiento para la planeación del suministro de la materia prima “X”

Para cada procedimiento se tendrá que definir:

- Objetivos
- Alcances
- Políticas
- Normas
- Descripción del procedimiento, anotando paso a paso sus actividades a realizar y quien es el responsable de llevarlo a la práctica
- Se traza un diagrama de flujo de dicho procedimiento de manera que se vea en forma esquemática las actividades para desarrollarlo y la interacción de todas las actividades entre si
- Se establecen los mecanismos de control de cada procedimiento describiendo quien será el responsable de monitorearlo y que tipo de instrumentos utilizará para hacerlo
- Finalmente se establece el control de cambios donde periódicamente la persona responsable de hacerlo esta monitoreando ese procedimiento a fin de analizar sus necesidades, de conocer sus imprevistos y de corregir lo susceptible de mejora

Al tener claro lo anterior, se podrán gestionar de manera más eficiente los recursos con los que cuenta la empresa. Asimismo, se podrá disponer de toda la información referente a cada actividad y quien es el responsable de realizarla.

Esta información otorga transparencia, credibilidad y confianza a todos los involucrados, lo cual hace más rentable a la empresa.

Ahora bien, si a lo anterior se le añaden las ventajas que aportan los principios de gobierno corporativo, se puede ver que al implementar estrategias de transparencia, ética empresarial y alinear los intereses de todos los involucrados que giran alrededor de la empresa, (accionistas, directores, acreedores, proveedores y demás colaboradores) se favorece significativamente a que las organizaciones se vuelvan más competitivas, aumenten su nivel de productividad, generen ventajas económico-financieras y por los tanto consigan una estructura de negocio mucho más sólida y rentable.

CONCLUSIONES

El diseño organizacional ayuda a las empresas a formar e integrar una estructura la cual regula, estandariza, explica y sostiene toda una serie de actividades y tareas que guarda cada individuo en la organización.

Este diseño orienta y da las pautas para definir también el tipo de valores, liderazgo, responsabilidad social, y en general la forma de conducción de la empresa tanto en su medio interno como externo.

Para poder llevar a cabo un diseño organizacional es indispensable contar con los recursos (tanto materiales como humanos) a fin de conseguir un desempeño organizacional eficiente. Lo anterior por medio de una gestión adecuada de los recursos estratégicos y buscando la mejor alternativa para medir las acciones que se llevan a cabo en base a indicadores de alto rendimiento.

Con ello las empresas obtienen un crecimiento, elevan sus posibilidades de permanencia en el mercado y atraen talento, habilidades, creatividad e innovación, así como un enriquecimiento social, un equilibrio de capacidades, conocimientos y experiencias, mismo que se refleja en una alta productividad organizacional.

En la actualidad, el término de transparencia en los negocios, así como el empleo de principios de gobierno corporativo en las prácticas laborales son cada vez más comunes y necesarios en las empresas.

Las ventajas que se reciben al incluirlos en los nuevos esquemas de negocios es generar un ambiente de confianza. Esto hace que los integrantes de la organización se sientan más motivados, se incremente la eficiencia y la competitividad, se consiga una comunicación abierta, se aproveche el talento interno y mejore la imagen de la empresa tanto de manera interna como externa.

Así mismo, se requiere que dentro de las empresas latinoamericanas exista una relación a largo plazo, productiva y sólida con sus proveedores. Para ello, es importante que exista una flexibilidad en todos los procesos que componen la cadena de suministro, de tal manera que se elimine, en la medida de lo posible, el nivel de incertidumbre y la complejidad que la envuelve. Lo anterior se podría realizar mejorando la línea de comunicación entre ambas partes, así como un conocimiento total de todos los involucrados en dichos procesos.

Hoy en día, las empresas tienen que ver a sus proveedores no solo como suministradores de materia prima y servicios sino como socios comerciales, donde se fomenten relaciones ganar – ganar de mediano y largo plazo, y se contribuya a formar toda una estructura de crecimiento tanto micro como macroeconómico (que

dependiendo de la magnitud de la empresa y la trascendencia del negocio se verá impactado de manera local, nacional o incluso internacional).

Si las empresas logran integrar dentro de su diseño organizacional estrategias de gobierno corporativo, las cuales rijan su gestión de proveedores, se podrán desarrollar técnicas mucho más flexibles, competitivas y altamente eficaces a fin de obtener relaciones comerciales a largo plazo, así como condiciones de negociación favorables para todos los *stakeholders*.

Se puede concluir que el ser humano debe ir evolucionando, analizando y creando nuevas técnicas y conocimientos a fin de conseguir un aprendizaje mucho mayor y más profundo de cada proceso dentro de la organización. La reflexión y el continuo análisis del quehacer diario hace ser más eficiente tolerante y creativo al ser humano.

REFERENCIAS

Aguilar, M., Alcalá L., Barber K. (2007). *Gobierno Corporativo Eficaz: El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental*. México, DF. Centro de Excelencia de Gobierno Corporativo.

Cano M. (2006). Gobierno Corporativo, un Desafío Reciente para la Gerencia Estratégica Empresarial. *Contribuciones a la Economía*. 31, p.5-7. Recuperado en <http://www.eumed.net/ce/2006/acm.htm>

Carrasco G., Laffarga B. (2007). La Diversidad en el Código de Bueno Gobierno Español y la Práctica Empresarial. *Conocimiento, innovación y emprendedores. Pecvnia*. 4, p. 3349-3365.

García E. (2002). Modelos de Gestión de la Empresa Multinacional. *ICE*. 799, p 55-69

Herrera U. Osorio G. (2006). Modelo para la Gestión de Proveedores utilizando AHP Difuso. *Estudios Gerenciales*. 99, p. 69-88.

Llano C. (2000). *La Amistad en la Empresa*. México, DF. Fondo de Cultura Económica.

Martínez S. Pérez P. (2006). La Flexibilidad de la Cadena de Suministro: Un Estudio Empírico en la Industria de la Automoción. *Economía y Dirección de Empresas*. 26, p. 123-148

Münch G. (2005). *Calidad y Mejora Continua, Principios para la Competitividad y Productividad*. México, DF. Trillas.

Oberto, A. (2005). Gestión de Conocimiento para la Innovación Organizacional: Una Visión desde Ibero América. *Información, Tecnología y Conocimiento*. 1, p. 11-29

Principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OECD, (2004). *Referencia Electrónica OECD*. 2004. Recuperado <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

Rico, Fernández R. (2002). Diseño de Organizaciones como Proceso Simbólico. *UAM*. 14, p. 415-425